

Maria Lahdenperä

Osaallistavalla suunnittelulla ympäristömyönteiseen toimintaan

Muotoilun työtapoja Varsinais-Suomen kestävän kehityksen palvelukeskus  
Valonialle

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Teollinen Muotoilu  
Muotoilun Koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
23.11.2013



# Tiivistelmä

Tekijä: Maria Lahdenperä

Otsikko:

Osallistavalla suunnittelulla ympäristömyönteiseen toimintaan - Muotoilun työtapoja Varsinais-Suomen kestävän kehityksen palvelukeskus Valoniale

Sivumäärä: 59 sivua

Aika: 23.11.2013

Tutkinto: Muotoilija (AMK)

Koulutusohjelma : Muotoilun koulutusohjelma

Suuntautumis-

vaihtoehto: Teollinen muotoilu

Ohjaajat: Lehtori Juha Ainoa

Lehtori Merja Kosonen

Tuntiopettaja Ville-Matti

Vilka

Avainsanat:

Palvelumuotoilu, palvelumalli, muotoilu, yhteissuunnittelu, kestävä kehitys, yhteistyöverkostot, suunnittelupeli, suunnittelumalli, käyttäjälähtöinen suunnittelu, työpaja, osallistava suunnittelu

Valonia on Turussa sijaitseva Varsinais-Suomea palveleva kestäväkehityksen asiantuntijaorganisaatio. Toiminta on alueellista ja se tähtää ympäristömyönteisen toiminnan edistämiseen. Toimintamuotona ovat mm. ympäristökasvatus, -koulutukset ja -neuvonta sekä erilaisten tapahtumien järjestäminen. Tavoitteena on edistää kestävä kehityksen arvojen soveltamista arjessa. Perusrahoitus kerätään alueen kunnilta, mutta suuri osa rahoituksesta tulee hankkeitten puitteissa esimerkiksi EU:lta. Valonian rooli on toimia sekä hankkeitten koordinaattorina että toteuttajana. Valonia hekee rahoitusta myös tärkeinä pitämiensä aloitteiden toimeenpanoon. Valonian toiminta ulottuu laajalle kuluttajista yrityksiin ja kuntiin. Toiminta on pääsääntöisesti saajilleen maksutonta.

Tarkastelen tässä työssä Valonian toimintaa palvelumuotoilun näkökulmasta. Työprosessin aluksi tutkin toimintaa palvelupolkumallinnuksen avulla ja paikansin toiminnan haastekohtia. Keskeisenä haasteena organisaation tasolla todettiin olevan ympäristömyönteisten muutosten käynnistyminen. Mittaamista ja seuranta muutosten edistystymisen kannalta ei suoriteta systemaattisesti ja toiminnan vaikutusta on vaikea todentaa.

Valonian keskeinen toimintamuoto ovat verkostot, oli kyse Valonian johtoryhmästä, toimimisesta kunnallisena toimijana tai esimerkiksi liikkumisen suunnitelman laadinnasta. Vaikuttavuuden heuristiikan mukaan verkostotoimijuudella saadaan luotua yhteisymmärrystä ja sitoutettua yhteiseen toimintaan.

Hahmottelen työssäni mallin yhteissuunnitteluun. Malli tähtää asiakaskeskeisen ajattelun tuomiseen suunnittelun osaksi ja samalla systematisoi suunnittelua. Esittelen mallin soveltamisen liikkumisen tiimin liikkumisen suunnitelman tekemisen ja -täytäntöönpanon prosessissa. Yhteissuunnittelu toteutui tämän työn osalta yhteissuunnittelun periaatteeseen perustuvan työpajaformaatin kehittämisessä.

Työn tuloksena on siis malliaihio, joka toimii runkona nykyisten prosessien kehittämiselle ja uusien palveluiden suunnittelulle sekä muoto työpajatyöskentelyyn siihen sovellettavine materiaaleineen. Varsinainen kenttätästä ja pilotointi jäävät tulevaisuuden työksi.

# Abstract

Author: Maria Lahdenperä

Title:

Bringing Sustainability into Action through Collaborative Design - Concepts for Valonia, an Organisation Promoting Sustainable Development

Number of pages: 59 pages

Date: 23 November 2013

Degree: Bachelor of Culture and Arts

Degree program: Degree Programme in Design

Specialisation

option: Industrial Design

Instructors: Juha Ainoa, Senior Lecturer

Merja Kosonen,

Senior Lecturer

Ville-Matti Vilkkä, Lecturer

Keywords:

Service design, blueprint, design, co-design, co-creation, design for sustainability, collaborative networks, design game, user-centered design model, workshop

Valonia is Turku a based expert organisation promoting sustainable development in western Finland (Varsinais-Suomi) area. Environmental agenda processes are based on local governance aiming for local action. Valonia is excuting the local agenda. Valonia provides environmental education and knowledge sharing for environmental awareness. Campaigns for promoting sustainability in everyday life on the one end and working in expert networks for community-based governance on the other define the operational sphere. Thus target groups vary from individual local inhabitants to companies and authorities. Financing is community and EU project based and usually the services are offered for free to customers.

The aim of this thesis was to clarify operations in Valonia. I started with locating challenges in processes and process outcomes of Valonia's work through service blueprinting. The central dilemma crystallised into a following question: How to start local action promoting sustainability? Scheme for follow-up and measuring impact also need revising.

Human networks are central operating units and channels for Valonia. This applies for organisation of leadership in Valonia as well as to community structures and information sharing. On grassroots level networks mobilise for action. For instance sustainable mobility planning, offering commuting plans and services for companies, is executed through collaboration of company leadership, employees and Valonia.

Impact is generated in collaborative networks sharing collaborative learning and action. In this thesis I created concept representing a model for integrating collaborative design for service design and refining current processes.

I introduce the collaborative design model through application for mobility planning team's process of commute planning. Collaborative design was applied in this work for co-design workshop development.

Thus, the results of this thesis are initiative model for collaborative design and a workshop format with tool concepts promoting user based design. Testing and proofing the model and the tools are out of scope of this thesis and they remain as future work.

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä 2

Abstract 3

## Johdanto 6

- 1.1. Työn taustaa 8
- 1.2. Työn tavoite 9
- 1.3. Työn rajaus ja teoreettinen viitekehys 9
- 1.4. Työn rakenne 10
- 1.5. Mikä Valonia? 11
- 1.6. Valonian rooli ympäristötoimijana 12

## VAIHE I

### Ratkaistavan ongelman määrittäminen 13

- 2.1. Palvelumuotoilu 14
  - 2.1.1. Blueprint eli palvelumalli 15
  - 2.1.2. Palvelumallin sovellus Valonian toiminnan kartoitukseen 16
- 2.2. Osallistumisen tasot ja toiminnan vaikuttavuus 18
- 2.3. Valonia organisaationa 20
  - 2.3.1. SWOT 22
  - 2.3.2. Tiimien toiminnan kartoitus 24
  - 2.3.3. Toimintakartoituksen tulosten käsittely 25
  - 2.3.4. Toimintakartoituksen tulosten analyysi 26
- 2.4. Yhteissuunnittelun kohdistaminen 27

## VAIHE II

### Toimintamallin luominen 30

- 3.1. Osallistava suunnittelu 31
  - 3.1.1 Mitä co-creation on? 31
  - 3.1.2 Prosessiajattelu 32
- 3.2. Toimintamalli 34
- 3.3. Yhteenveto 37

## VAIHE III

### Liikkumisen tiimin toimintamalli ja peli-sovellus 38

- 4.1. Liikkumisen tiimi 38
  - 4.1.1. Työmatkaliikkumisen suunnitelma 39
  - 4.1.2. Yhteissuunnittelun mallin soveltaminen liikkumisentiimille 40
- 4.2. Suunnittelupelit 41
- 4.3. Työpajatyöskentelyn rakentaminen 42
  - 4.3.1. Työpajan suunnittelu 42
  - 4.3.2. Pelivälineet 43
  - 4.3.3. Työpajaesimerkki liikkumisen suunnitelman soveltaminen asiakasorganisaatiossa 45
- 4.4. Pelin sovellettavuus Valoniassa 48
- 4.5. Yhteenveto ja pohdintaa 49

### Yhteenveto ja johtopäätökset 50

### Lähteet 56

## Johdanto

Muotoilussa keskeistä on ymmärtää kokonaisuuksia ja mahdollistaa toimintaa. Keskeistä on suunnitella esineitä, ympäristöjä ja prosesseja ihmislähtöisesti. Muotoilu on alana murroksessa; tarve suunnittelulle siirtyy tuotteista yhä enemmän etsimään ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin. Muutosta on kuvattu sivun oikean laidan avauksessa siirtymisenä merkityksen muotoiluun (Sanders 2008). Kirsikka Vaajakallio (2012, 51) lainaa väitöskirjassaan Binder ja Brandtia sekä Sanders ja Dantavaten tutkimuksia ja toteaa: muotoilijoiden ja tutkijoiden luovuus ei ole suunnattu vain uusien tuotteiden tai palveluiden luomiseksi vaan kasvavassa määrin luomaan mahdollisuuksia erilaisten ihmisten luovalle yhteistyölle. Muotoilijan roolina on kehittää työvälineitä, jotka edistävät toisten luovuutta.

Tackhara on yhteisöllisen innovoinnin (societal innovation) puolestapuhuja ja visionääri. Tackharan (2005, 7-8) sanoin:

Monimutkaisissa järjestelmissä kaikki niitä käyttävät myös muovaavat niitä. Tällä yhteistyössä tehtävän innovoinnin aikakaudella suunnittelijoiden (designer) on muuntauduttava roolistaan itsenäisinä tekijöinä esineiden tai rakennusten suunnittelussa toimimaan suurten ihmisryhmien muutoksen fasilitaattorina. Herkkyys asiayhteyksille, asioiden ja ihmisten välisille suhteille ja seuraamuksille ovat avainasemassa siirryttäessä ajatuksettomasta kehityksestä suunnittelemaan tarkoituksenmukaista toimintaa (eng. transition from mindless development to design mindfulness).

Tarkoituksenmukaiselle suunnittelulle Thackara luettelee joukon näkökulmia, joista varteenotettavimpia tämän työn kannalta ovat deliver value to people—not deliver people to systems; jossa viitataan arvонуontiin ihmisille ihmislähtöisesti kehitetyin systeemin ymmärtäen ihmisten tarpeet, ja treat “content” as something we do, not something we are sold; Eli asiasisältö tulisi sisällyttää osaksi toimintaa. Suomeksi puhutaan toiminnallisesta oppimisesta, minkä vastakohdaksi tässä yhteydessä voisi sanoa luennoimisen.

Uusi kansallinen muotoiluohjelma *Muotoile Suomi* julkaistiin toukokuussa 2013. Ohjelman tavoitteena on kansallisen kilpailukyvyyn parantaminen muotoiluosaamisen ja sen hyödyntämisen kautta (Hyytiäinen 2013). Raportti perustuu neljään strategiseen tavoitteeseen ja kuhunkin kirjattuihin toimenpiteisiin.

- Perinteiset ja kehittyvät muotoilun käytötavat:
- Perinteiset muotoilun alat keskittyvät “tuotesuunnitteluun...”
- visuaalinen kommunikointi/graafinen suunnittelu
- sisustussuunnittelu
- tuotesuunnittelu
- informaation suunnittelu
- arkkitehtuuri
- suunnittelu (eng. planning)
- ...kehittyvät muotoilun alueet keskittyvät merkityksen muotoiluun
- kokemuksen muotoilu
- tunnetilan muotoilu
- vuorovaikutuksen muotoilu
- kestäväan kehitykseen pohjaava muotoilu
- muotoilu palveluille
- muotoilu muutokseen
- (Sanders 2008, 11.)

Monissa ohjelman toimenpiteissä mainitut asiat sivuavat opinnäytetyöni toimintakenttää. Siksi haluan esitellä ohjelman strategiset tavoitteet ja avata ohjelmasta tavoitteisiin yksi ja neljä kirjatusta toimenpiteistä esimerkinnomaisesti molemmista yhden.

Strategiset tavoitteet ovat:

1. Muotoiluymmärrys ja osallistuvuus kansalaisyhteiskunnassa ovat vahvoja. Osaaminen, tutkimus ja koulutus ovat kansainvälistä huipputasoa ja vaikuttavat maan kilpailukykyyn.
2. Monialainen muotoiluosaaminen on vahvistanut kilpailukykyä.
3. Tärkeillä kasvualoilla on hyödynnetty tehokkaasti muotoilua.
4. Muotoilua on käytetty julkisella sektorilla yhteiskunnan kehittämisessä ja ohjaamisessa sekä hyvinvoinnin edistämisen työkaluna.

Tavoitteessa yksi tuodaan esille se, ettei julkisella sektorilla ole vielä niin laaja-alaisesti hyödynnetty muotoilua, jotta muotoilun tuottama arvo ymmärrettäisiin ja sitä osattaisiin kunnolla käyttää. Vastaavasti muotoilijoilta puuttuu osaamista toimia julkisen sektorin kanssa, minkä pohjalta ehdotetaan, että julkisen sektorin kanssa tehtävä yhteistyö tulisi olla osa opintoja.

Tavoite 1, toimenpide 5: Perustetaan julkisen sektorin muotoiluosaamista vahvistava ohjelma.  
(SITRA, kunnat, korkeakoulut)

Julkiselta sektorilta puuttuu muotoiluosaamista ja kykyä hyödyntää muotoilua. Myös julkisen sektorin toimintalogiikkaan erikoistunutta muotoiluosaamista on vain vähän tarjolla. Julkisen sektorin muotoiluosaamisen vahvistamiseksi perustetaan ohjelma, jonka tavoitteena on edistää muotoilun metodien soveltamista julkisten palveluiden käyttäjälähtöisessä uudistamisessa. Ohjelmassa vahvistetaan korkeakoulutasoisessa muotoiluopetuksessa ymmärrystä julkisen sektorin toimintatavoista ja erityistarpeista.  
(Hyytiäinen 2013, 27.)

Tavoitteessa neljä strategisen suunnittelun osalta tarkoitetaan etenkin yhteissuunnittelun käyttöä toimintatapana.

• “Muotoilua ei tunnisteta  
• strategisella tasolla, vaikka sen  
• avulla voitaisiin kehittää  
• huomattavasti julkista hallintoa  
• ja luoda toimivia  
• kokonaisratkaisuja.”

• “Muotoilun menetelmiä voitaisiin  
• käyttää laajasti julkisten  
• palveluiden ja palvelupolkujen  
• käyttäjälähtöiseen kehittämiseen”

• “Muotoilua hyödyntävät projektit  
• jäävät usein pienimuotoisiksi ja  
• organisaation toiminnasta  
• erillisiksi.”

• “Muotoilutoimistoilta puuttuu  
• osaamista julkisen sektorin  
• kanssa toimimiseen.”

• Muotoile Suomi 2013  
• (Hyytiäinen 2003)



Tavoite 4, toimenpide 23 : Rohkaistaan strategisen muotoilun käyttöön etsittäessä ratkaisuja suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin. (valtio, kaupungit)

Julkinen sektori voi parantaa päätösten ja rakenteiden vaikuttavuutta ja luoda hyvinvointia hyödyntämällä muotoilun strategista ulottuvuutta. Sen avulla voidaan erityisesti käsitellä laajempia kokonaisuuksia ja välttää hallinnollista siiloutumista, kun etsitään ratkaisuja suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Muotoiluosaamista tarvitaan erityisesti julkisen sektoriin strategiaan ja poikkileikkaaviin toimintoihin. (Hyytiäinen 2013, 53.)

Tavoitteista työni liittyy neljännen eli strategisen tavoitteen toteuttamiseen yhteissuunnittelumielessä. Työssäni ehdotan Valoniale toimintatapaa palvelujen käyttäjälähtöiseen kehittämiseen, mikä tulee tavoitetta yksi eli muotoilun metodien soveltamista julkiselle sektorille.

### 1.1. Työn taustaa

Kestävän kehityksen arvot ovat muotoilun koulutuksen myötä tulleet minulle henkilökohtaisesti yhä tärkeämmiksi. Siksi halusin valita niin sanotusti vihreän aiheen. Maailman pelastamisen -aihepiiri on muutenkin erittäin kuuma, toki ollut jo kymmenkunta vuotta. Silti syksyn 2013 uutiset eivät voi olla pysäyttämättä: Tällä hetkellä kasvihuonekaasupäästöjä tuotetaan enemmän kuin koskaan aiemmin ja ilmaston lämpenemisen on todettu olevan pelättyä nopeampaa. Lähiympäristökin on kovan muutospaineen alla; Helsinkiin kaavoitetaan uusia asuinalueita ja arvokkaita luontoalueita uhkaa tuhoutua. Paikalliset vihernielut ja ihmisten luonnosta ammentava hyvinvointi ovat uhattuina. Muotoilun soveltaminen kestävän kehityksen toimintaan on erittäin ajankohtaista.

Löysin Suomen ympäristökeskuksen www-sivustolle kerättyjen hankkeiden joukosta kiinnostavan kotitalouksien kulutusta mittaroivaan Ekokoti- hankkeen ja otin yhteyttä hankkeelle merkittävään yhdyshenkilöön ympäristökeskuksessa. Varsinaisena hankkeen projektipäällikkönä toimii Riikka Leskinen Valoniasta ja päädyin näin keskustelemaan Valonian kanssa opinnäytetyömahdollisuudesta. Päädyimme keskustelun myötä sijoittamaan työni Valonian koko organisaation tasolle osaksi kehittämis- ja arviointityötä. Työn ajankohta sopii hyvin yhteen toimintakausien ajoittumisen kanssa. Nykyinen toimintakausi 2011-2014 on juuri päättymässä ja uusi toimintakausi 2015-2020 alkamassa. Vuosi 2014 on siis ennen kaikkea uuden toimintakauden käynnistyessä hankesuunnittelun kausi samalla, kun nykyisen toimintakauden hankkeet viedään loppuun.



Palveluiden tuottamisesta Valoniassa on paljon kokemusta, mutta muotoilun ja palvelumuotoilun lähestymistapojen käyttö on aivan uutta heidän toiminnassaan.

## 1.2. Työn tavoite

Valonian puolelta työn alkuperäisenä tavoitteena oli selkeyttää Valonian tarjoamia palveluita sekä tehdä niistä ymmärrettävämpiä. Työ nähtiin lisäksi toiminnan arvioinnin välineenä ja osana pohjustavaa työtä ennen uuden toimintakauden suunnittelua. Tavoitteen muoto on muuntunut Valonian toimintaa vetävän Jaana Itälä-Laineen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta opinnäytetyön edetessä. Lopulta saavutettu tilanne vastaa tavoitteeseen, joskin varsin eri tavalla kuin miltä alussa näytti. Valoniaan on tehty vuonna 2010 opinnäytetyö (Palomäki, 2010), jonka oli määrä pohjustaa nykyistä toimikautta, mutta jonka ajankohta osui hankalasti toimikausien vaihteeseen. Tämän työn yhtenä tavoitteena oli siis ehdottaa konkreettista toimintaa Palomäen työssä esitetyn arvioinnin tuloksiin pohjaten.

Työni teoriaosiot liittyvät monelta eri näkökannalta juuri asiakaslähtöisyyden merkitykseen ja sen tuomiin etuihin palveluita kehitettäessä. Teoriat pohjustavat kehittämiäni yhteiskehittämisen toimintatapoja ja toiminnan suunnittelua. Työn edetessä ja oman näkemykseni laajentuessa keskusteluissa toistuva teema toiminnan vaikutuksista ja vaikuttavuuden arvioinnista nousi keskeiseksi ratkaistavaksi teemaksi, johon toimintatavoilla ehdotetaan ratkaisua. Omana tavoitteenani on pyrkiä saada vaikutettua valonialaisten ajatteluun asiakaslähtöisyydestä ja asiakaslähtöisyyttä edistävästä toimintatavoista. Toivoisin uudenlaisten menetelmien ja ajatustapojen hyödyttävän Valoniaa toiminnan vakinaistamisessa, joka on eräs keskeinen tarkasteltava teema Maija Palomäen työssä. Vakinaistaminen on haasteellista rahoituksesta ja liiketoimintamallista johtuvan projektiluonteen vuoksi, mutta vakinaistettavia elementtejä toiminnasta on löydettävissä ja tapoja kehittää niiden käyttöä. Toivon asiakaslähtöisten prosessien juurtuvan osaksi Valonian toimintakulttuuria.

## 1.3. Työn rajaus ja teoreettinen viitekehys

Työssäni laadin toiminnan suunnittelun pohjaksi mallin, jonka perusteella toimintatapoja tukemaan ehdotan mahdollisimman konkreettisia ja helppokäyttöisiä metodeja. Prosessin soveltaminen tuotettiin Valonian liikkumisen tiimin toiminnan vaikuttavuuden edistämiseksi. Toiminnan lopullinen testaaminen jää tämän työn ulkopuolelle. Työni teoreettinen viitekehys muodostuu vaikuttavuuden heuristiikasta ja käyttäjäkeskeisestä

suunnittelusta. Lähtökohta johtaa yhteissuunnitteluun ja perustelee toimintamallin.

#### 1.4. Työn rakenne

Työ koostuu johdannosta, kolmesta varsinaisesta käsittelyluvusta ja loppupäätelmistä. Johdanto pyrkii selvittämään työn taustan ja sijoittamaan työn osaksi muotoilun toimintakenttää.

Käsittelyluvut perustuvat työn prosessin luonteen mukaan muodostuvista kolmesta kokonaisuudesta. Rakennne on hahmoteltuna Kaavioon 1 ja kokonaisuudet on nimetty Vaihe 1-3. Ensimmäinen vaiheessa työssä ratkaistava ongelma määritellään. Muotoiluprosessin mielessä sitä voidaan ajatella design briefin luomisena.

Toinen kokonaisuus alkaa ensimmäisen osan tuloksesta, eli tarpeesta luoda käyttäjät osallistava suunnittelumalli. Toisen osan tulos voidaan nähdä mallin alustavana konseptina.

Kolmannessa kokonaisuudessa konseptia sovelletaan käytäntöön, lisäämään käyttäjälähtöistä ajattelua liikkumisen tiimin liikkumisen suunnitelman laadintaan. Tuloksena on peliluonnos, eräänlainen prototyyppi.

Kaavion ylimmällä rivillä on kuvattu

	Aineisto	Menetelmät	Tulokset	Tarve
<b>Vaihe 1:</b> Ratkaistavan ongelman määrittely	Kirjallisuus: toimintakentän ymmärrys	Valonian SWOT Palvelupolku - mallinnukset	Käyttäjän huomiointi suunnittelussa on alhaista	Käyttäjakeskeisen suunnittelun toimintamallin luominen
<b>Vaihe 2:</b> Toimintamallin suunnittelu	Kysely ja palvelupolkumallinnukset	Venn-diagrammit Suunnittelupalaverit	Vaikuttavuus pääosin informaation jakajana	Toiminnan tulosten ympäristöseurannan puutteellisuus
<b>Vaihe 3:</b> Mallin sovellus liikkumisen tiimille Työpajaformaatin konsepti	Kirjallisuus: yhteissuunnittelu	Palvelupolku malli	Toimintamallin luonnos palvelupolkumalli -muodossa = geneerinen arvaus	Mallin testaaminen / soveltaminen / jatkokehittäminen
	Kirjallisuus: toteutetut liikkumisen suunnitelmat	Suunnittelupalaveri (työpaja) Aihekortit	Peliluonnos - käyttäjiä osallistava toimintamalli	Työmetodien testaaminen / jatkokehittäminen
	Kysely ja palvelupolkumallinnukset	Organisaatio Venn-diagrammi		=> Tulevaisuuden työ
Kaavio 1 Ominäytetyön prosessi. Jokaiseen vaiheeseen on kirjattu tavoite ja miten tavoitteeseen pyritään sekä tarve, joka määrittää työn seuraavassa työvaiheessa.				

vaihekohtaisesti luvuttain käsiteltävä sisältö: Kukin vaihe rakentuu aineistolla luotavasta tietopohjasta, menetelmistä tiedon keräämiseksi, -ryhmittelemiseksi, -luomiseksi tai -analysoimiseksi ja tuloksista, joiden perusteella kuvataan tarve seuraavaan vaiheeseen. Kunkin osion lopulla on lyhyt johtopäätökset osio, jolla pohjustetaan seuraavaa vaihetta. Koko työprosessin pohdinta ja johtopäätökset on kirjattu opinnäytetyön lopussa.

### 1.5. Mikä Valonia?

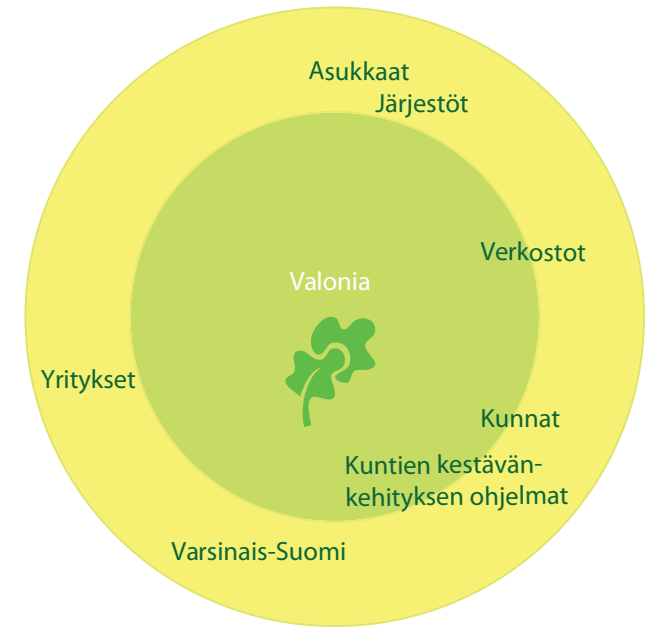
Valonia kuvaa kotisivuillaan organisaatiotaan näin:

Valonia on Varsinais-Suomessa toimiva kestävän kehityksen ja energia-asoiden asiantuntija- ja palveluorganisaatio. Valonia tarjoaa palveluita mm. kunnille ja muille julkisen sektorin toimijoille, yrityksille sekä järjestöille ja yhdistyksille. Tavallisille kuntalaisille, kuluttajille ja kotitalouksille. Valonia tarjoaa sekä tietoa että tapahtumia. (Valonia, 2013a.)

Valonia toiminta suunnitellaan suurissa linjoissa toimikausittain. Tämänhetkinen toiminta perustuu Toimintasuunnitelmaan 2011-2014. Ohjelman sisällön suunnittelussa on ollut mukana kuntien ja muiden tahojen edustajia (Itälä-Laine 2011b).

Valonian toiminnan osa-alueet ovat toimintasuunnitelman mukaan seuraavat:

1. Toimia maakunnallisena puolueettomana asiantuntijaorganisaationa. Valonian asiantuntemusta voi hyödyntää esimerkiksi alueellisten tai kunta- ja työpaikkakohtaisten kestävän kehityksen strategioiden, -ohjelmien ja -suunnitelmien laadinnassa, hankevalmisteluissa sekä asiantuntijaluentoina.
2. Tarjota kunnille ja muille asiakkaille laaja ja monipuolinen valikoima kestävän kehityksen palveluita ja työkaluja, joiden avulla kunnat voivat joko itsenäisesti tai Valonian tuella edistää kestävän kehityksen toteutumista sekä lisätä kuntalaisten osallistumista ja yhteistyötä. Työkaluja ovat muun muassa koulutukset, kurssit, materiaalipaketit, kiertävät näyttelyt ja erilaiset teematyöpajat.
3. Kestävän kehityksen viestintä ja sen kehittäminen. Maakunnallisena kestävän kehityksen toimijana Valonian merkitys eri toimijoiden yhdistäjänä, ympäristötiedon levittäjänä ja osallistumismahdollisuuksien lisääjänä on merkittävä.



Kaavio 2 Valoniaan liittyvää käsitteistöä, toimintaympäristöä ja viiteryhmiä.



Kunnat  
Yritykset



Valonia

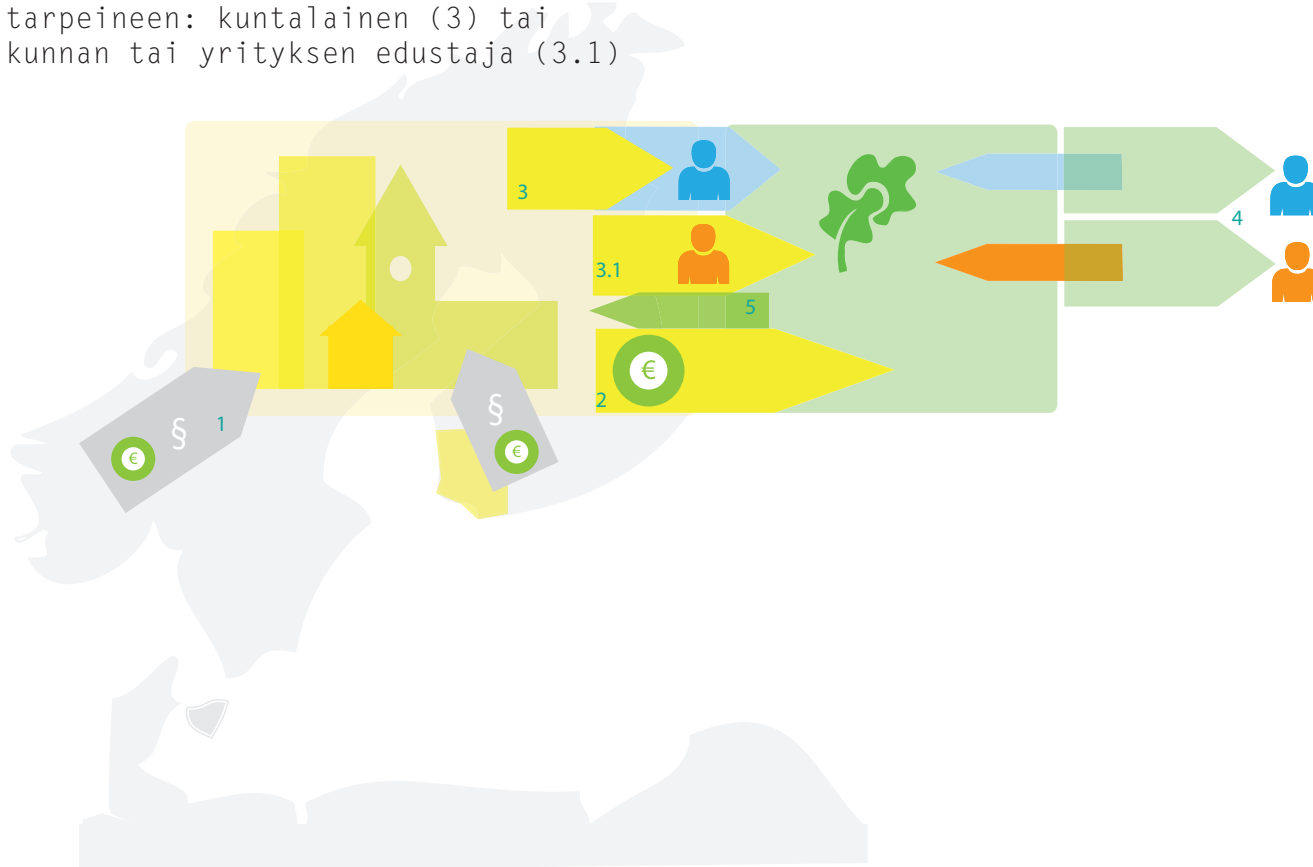
1: EU:n tai ministeriön tavoitteet.  
Hankerahoitusta.

2: Varsinais-Suomen kestävän  
kehityksen ohjelmaa viedään  
käytäntöön.

3: Valoniaan tulee asiakas  
tarpeineen: kuntalainen (3) tai  
kunnan tai yrityksen edustaja (3.1)

4: Valonia tarjoaa asiakkaalle  
palvelua tarjoamansa mukaan.

5: Valonia raportoi kunnille.



Kaavio 3 Valonian nykyinen toiminta palveluntarjoajana. Kommunikaatio- ja rahoitusverkosto.

## 1.6. Valonian rooli ympäristötoimijana

- Kuntien ympäristötoiminta perustuu YK:n ympäristötyöhön. Rion vuoden 1992 ympäristökokous liitti kestävän kehityksen paikalliseen tasoon. Kokouksessa hyväksytyssä maailmanlaajuisen kestävän kehityksen toimintaohjelmassa Agenda 21:ssä kuntien tehtäväksi asetettiin paikallisagendan laatiminen. Paikallishallinnot tunnustettiin Johannesburgin seurantokokouksessa 2002 valtioiden ”tasavertaisiksi kumppaneiksi” kestävän kehityksen toiminnassa: Kestävää kehitystä edistettäisiin ruohojuuritasolla hallitusten, elinkeinoelämän ja kansalaisjärjestöjen välisillä kumppanuushankkeilla. Yleiset periaatteet saataisiin näin konkretisoiduksi ruohonjuuritason toiminnaksi. Kunnat lanseerasivat Johannesburgissa käsitteen paikallistoiminta 21 paikallisagendan kehittämiseksi eteenpäin. (Palomäki 2011, 11.)
- Paikallisagendalla ei ole selkeää toimintamallia, vaan kunnat muokkaavat kestävän kehityksen työn kukin omalla tavallaan. Jokainen kunta tai kuntayhteisö määrittelee itselleen sopivat paikallisagendan tavoitteet ja työskentelytavat ja toimivat niiden mukaisesti. Lähtökohdat voivat olla ekologisia, taloudellisia tai yhteiskunnallisia. (Turku Poitti 2013.)
- Valonia toteuttaa agendoissa kirjattuja kestävän kehityksen tavoitteita Varsinais-Suomessa. Kaaviossa 3 hahmottelen Valonian toiminnan lähtökohdat. Kaaviosta ilmenee myös Valonian top down- lähestymistapa.

## VAIHE I

### Ratkaistavan ongelman määrittäminen

Työn keskeinen haaste oli löytää palvelumuotoilun ajattelutavan soveltamistapa Valonian toiminnan kehittämisessä. Palvelumuotoilun toiminnalle on ominaista erilaisten menetelmien soveltaminen; Menetelmät toimivat organisaation toiminnan mallintamisen ja kehittämisen työkaluina ja asiakasymmärryksen tuomisena organisaation toiminnan keskeiseksi ohjaavaksi tekijäksi. Työn kannalta olennaisimpia palvelumuotoilun menetelmiä käydään läpi työn edetessä. Kahdessa ensimmäisessä vaiheessa palvelumalli (service blueprint) on tärkeä menetelmä, kuvaan sen seuraavaksi.

Palvelumallin lisäksi tässä osassa keskeinen teoria liittyy toiminnan vaikuttavuuden määrittämiseen.

Tutkin organisaation nykytilaa SWOT-analyysillä, teettämälläni kyselyllä ja palvelupolkukuvauksilla. Analysoin menetelmien nykytilasta tuottamaa tietoa ja perustelen niiden avulla opinnäytetyöni tutkimushaasteen, tämän vaiheen tuloksen.

Tutkimuksen perusteella työn teoreettiseksi viitekehyykseksi rajautuvat palvelumuotoilu käyttäjälähtöisenä suunnitteluna ja erityisesti käyttäjiä osallistavana suunnitteluna ja vaikuttavuuden heuristiikka.

## 2.1. Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilussa keskeistä on syvälinen ymmärrys asiakkaiden ja ihmisten tarpeista, arvoista ja toiminnan todellisista motiiveista, kirjoittaa Tuulaniemi (2011,97). Vaajakallio ja Mattelmäki tuovat esiin palvelumuotoiluun keskeisesti liittyvän metodien käytön sekä käyttäjien osallistavuuden: “Palvelumuotoilu on arvokas työkalu innovaatioprosesseissa, sillä se tarjoaa keinoja, joilla ihmiset saadaan osallistumaan ja joilla voidaan visualisoida vaihtoehtoja sekä kehittää malliratkaisuja testauskäyttöön” (Keinonen et al. 2013, 70). Keskeistä on siis ottaa huomioon sekä organisaation tavoitteet ja tarpeet että asiakkaan tarpeet ratkaisuja kehitettäessä. Asiakasta tulee kuulla suunnittelussa, sillä asiakas on oman elämänsä asiantuntija ja asiakaslähtöisyydellä voidaan luoda aidosti asiakkaita palvelevia ratkaisuita. Palvelumuotoilussa organisaation sisäisiä prosesseja kehitetään, jotta asiakkaalle saadaan tuotettua selvitetty hyöty.

Olemassaolevaa palvelua voidaan mallintaa purkamalla se osiin. Mallinnuksen ydin on ymmärtää mallinnettava palvelu kokonaisuudessaan. Mallinnuksessa tulee ottaa huomioon kaikki palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot, ympäristöt ja kontaktipisteet. Mallin muoto ja kerättävä informaatio riippuvat kuitenkin siitä, mikä on tarpeellista asiayhteydelle, mallinnustapaa pitää siis soveltaa tilannekohtaisesti pohtimalla mikä kulloinkin on tarkoituksenmukaista. Mallinnus tuo palvelun näkyväksi ja sen avulla voidaan havaita asiakkaalle arvoa tuottamattomat tai palvelusta puuttuvat elementit (Tuulaniemi 2011, 99).

Palvelumalli eli blueprint on tyypillinen tapa tehdä mallinnus. Palvelumallissa kerätään tiedot asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamispaikoista palvelun eri vaiheissa taulukkokoon. Tätä kutsutaan blueprint-mallinnuksessa front office -puoleksi. Tärkeää on myös hahmottaa mitä palvelun taustalla, asiakkaalta näkymättömissä, tapahtuu. Tästä käytetään termiä back office. Sovellan palvelumallia tässä asiakokonaisuudessa ensin tiedonkeräyksen välineenä ja seuraavassa vaiheessa, eli Vaihe II:ssa välineenä mallintaa palveluprosessi.

- Palvelussa aineeton ehdotus on
- tehtävä näkyväksi ja haluttavaksi
- tarjoomaksi. Palvelusta annetaan
- konkreettisia näytteitä, jotka
- viestivät sen laatutasosta.

(Tuulaniemi 2011, 94)



“Muotoilun avulla voidaan parantaa palveluiden käyttäjäystävällisyyttä, luoda tehokkuutta kehittämisen prosesseihin sekä havainnollistaa toimenpiteitä prototyyppien ja visualisointien avulla.”

(Hyytiäinen 2013, 55)

## 2.1.1 Blueprint eli palvelumalli

Laadin palveluprosessin avaamiseksi palvelumallikaavion. Kaavion pohjaksi etsin malleja, joista pyrin soveltamaan käyttötarkoitukseeni, eli tiimien jonkin hankkeen tai palvelun kuvaamiseen soveltuvan mallin. Työn edetessä päädyin käyttämään saman mallin muunnosta myös prosessimallin kirjaamisessa.

Kaavion pohjaksi tutkin Service design toolkit:n Blueprint mallipohjaa (Service Design Toolkit 2013), Kaaviossa 4. Päivähoidon kulutusputkeksi laadittua palvelupolkumallia (Tuulenmäki 2009, 14-15) ja *Palvelumuotoilu* - kirjan palvelumalliesimerkkiä (Tuulaniemi 2011, 214).

Kulutusputkiesimerkissä kuvataan varsinaisen toiminnan lisäksi toiminnassa havaittavat haasteet, tunnetilat ja työmäärä. Poimin ne mittareiksi palvelun kuhunkin kontaktipisteeseen. Itse kaavio on esitettyä alkuperäisen sisällön tilalta apukysymyksin Kaaviona 5.

	ATTRACT ATTENTION	INFORM	USE	SUPPORT	MAINTAIN
USER <i>What does the customer do?</i>					
TOUCHPOINTS <i>What are the moments and places the customer gets into direct contact with your service?</i>					
SERVICE DIRECT CONTACT <i>What do your staff actually do?</i>					
BACK OFFICE <i>What do your staff actually do?</i>					
MEANS AND PROCESSES <i>What else is involved?</i>					

Kaavio 4 Service blueprint - kaavio (Service Design Toolkit 2013).

	Need	Search	Select	Receive	Install	Use	Pay
tapahtuma	Mikä synnyttää palveluntarpeen?	Mistä tietoa kysytään?	Mitkä tekijät vaikuttavat valintatilanteessa?	Miten palvelun vastaanotto hyväksytään?	Miten palvelu otetaan käyttöön?	Miten palvelua käytetään?	Miten palvelun suoritus päättyy? Millon voidaan laskuttaa?
haasteet	Pystytäänkö arvioimaan tarpeet?	Onko tieto yhteneväistä?	Onko tietoa riittävästi?	Saako sitä mitä halutaan? Onko tietoa riittävästi?	Millöin käyttöönotto alkaa / peruminen?	Mikä käyttötilanteessa ei suju?	
tunnetila	Minkälaisia tunteita tilanne herättää?						
työmäärä	Kuinka paljon työtä mikäkin vaihe teettää?						
€	Tunnistaa eri vaiheiden kustannukset esim. €/ €€						
ideat	Mitä kehitysideoita vaiheeseen on ?						

Kaavio 5 Palvelun kulutuksen vaiheistus avattuna apukysymyksin.



## 2.1.2. Palvelumallin sovellus Valonian toiminnan kartoitukseen

Prosessin avaamiseksi Valonialle on laadittu kaksi kaaviota. Ensimmäinen vastaa pitkälti Service design toolkit:n Blueprint-kaaviota (Service Design Toolkit 2013), eli se jakaa palvelun tarpeeseen (attract, attention), tiedotukseen (inform), käyttöön (use) ja ylläpitoon (maintain). Näistä käyttö-vaihe edustaa varsinaista prosessia. Tein käytön avaamiseksi erikseen kaavion, jonka päämääränä on saada kuvaus palveluprosessista yksityiskohtaisesti (Kaavio 8).

Palvelun kokonaiskuvaa esittävässä kaaviossa halutaan kerätä siis vastaukset seuraavasti (Kaavio 7):

- Tarve: Mitä varten palvelua tuotetaan.  
Mistä palveluntarve on syntynyt?
- Tiedotus: Miten asiakkaat löytävät palvelun?
- Käyttö: Mitä palvelu on?
- Ylläpito: Miten asiakaskontakteja pidetään yllä?  
Miten asiakkailta kerätään palaute?

Olennaista siis on, että palveluprosessin avaamiseksi käsitellään koko jatkumo siitä, mikä saa aikaan palvelun tarpeen, palvelun tarpeen loppumiseen asti. Tärkeää tulevaisuuden jatkumon kannalta on myös selvittää miten palvelua voidaan pitää yllä. Oppi on syytä tallentaa, jotta kyseistä palvelua tai muuta toimintaa voidaan kehittää edelleen.

TAPAHTUMA

TAPAHTUMA

TAPAHTUMA



Asiakas

Kenelle palvelu on tarkoitettu?

- esim.
- yksityinen henkilö
  - yritys
  - yhteisö
  - kunta

Kaavio 6



Vuorovaikutus

Miten yhteydenpitoa hoidetaan?

- esim.
- sähköpostilla
  - puhelimitse
  - tiedotteilla
  - nettisivuilla
  - esitteillä
  - kirjeitse

Kaavio 7 Palvelun kokonaiskuvaa kartoittava kaavio.



Haasteet

Mitkä ovat ongelmakohdat tai hidasteet?

- esim.
- jokin vie aikaa
  - puutteelliset tiedot
  - ohjeistuksen puute
  - monta henkilöä tekee samaa asiaa



Tunnetila

Miltä eri palvelun vaiheissa tuntuu ja miksi?

- esim.
- innostunut, koska...
  - sitoutunut
  - epätiетoinen
  - jännitys
  - tyytyväinen

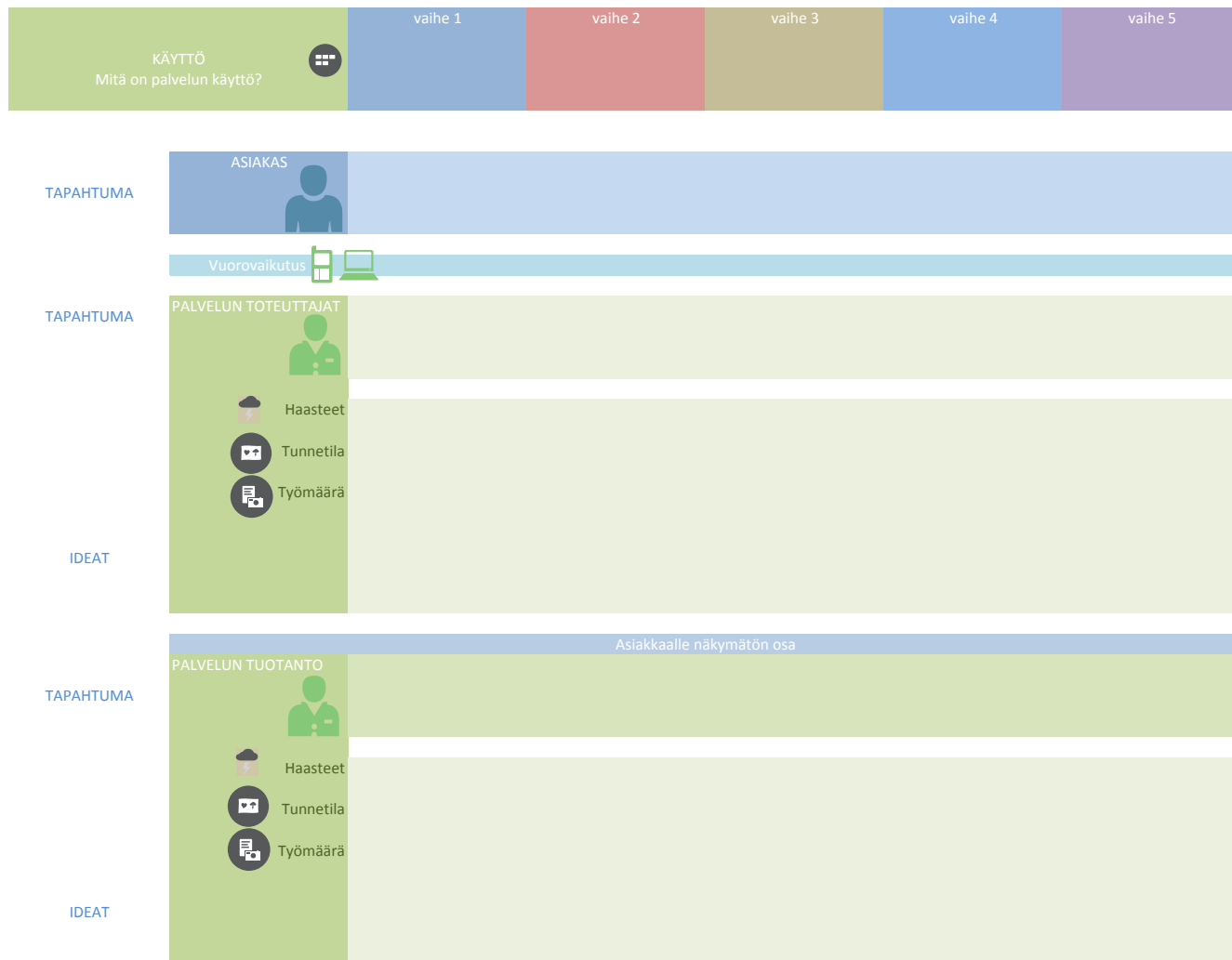


Työmäärä

Kuinka paljon ponnisteluja vaiheeseen liittyy?

- esim.
- raportit
  - sisäiset kokoukset
  - tapaamiset
  - yhteydenottojen määrä
  - työpanos päivissä
  - kuluva aika

Kaavio 8 Esimerkit helpottamaan palveluprosessikuvauksen täyttöä.



Kaavio 8 Palveluprosessin kuvaus.

- Taulukoissa on käytetty avuksi ikoneita ja värikoodausta. Ikonit on poimittu *This is Service Design Thinking* -kirjaan liittyvästä ladattavissaolevasta ikonikirjastosta (Books Icons 2013). Käytin ikoneita tosin vastoin alkuperäisiä merkityksiä tavalla, joka oli minusta selkeä tähän käyttötarkoitukseen. Ikonien on tarkoitus helpottaa kenttien hahmottamista visuaalisesti. Palvelun toteuttaja ja tuotanto edustavat samaa organisaatiota ja ne on siksi merkitty samalla värillä eli vihreäksi.
- Laadin täytön avuksi ohjeistusta, jonka tarkoituksena on lisätä täytön helppoutta konkreettisilla esimerkeillä. Myös esimerkit on koodattu ikoneilla, jolloin oikeaan kohtaan on nopeaa hypätä lukematta (Kaavio 6).
- Palveluprosessin kuvauksessa prosessi jaetaan mielekkäisiin osiin ja niistä kirjataan ylös toisaalta asiakasrajapinnan tapahtumat ja toisaalta Valonian sisäinen toiminta sekä asiakasrajapinnassa (front office) että palvelun tuotannossa (back office). Kussakin vaiheessa haasteiden ja työmäärän kartoittaminen on erittäin tärkeää yksikön sisäisen toiminnan hahmottamisen apuna. Palveluissa voi olla mukana myös muita osapuolia, jolloin heidän osuuttaan varten tulisi lisätä henkilörivi ja kommunikaatiorajapinta. Tätä menettelyä käytän soveltaessani palvelumallikaaviota osallistavan suunnittelun mallin esittämisessä.

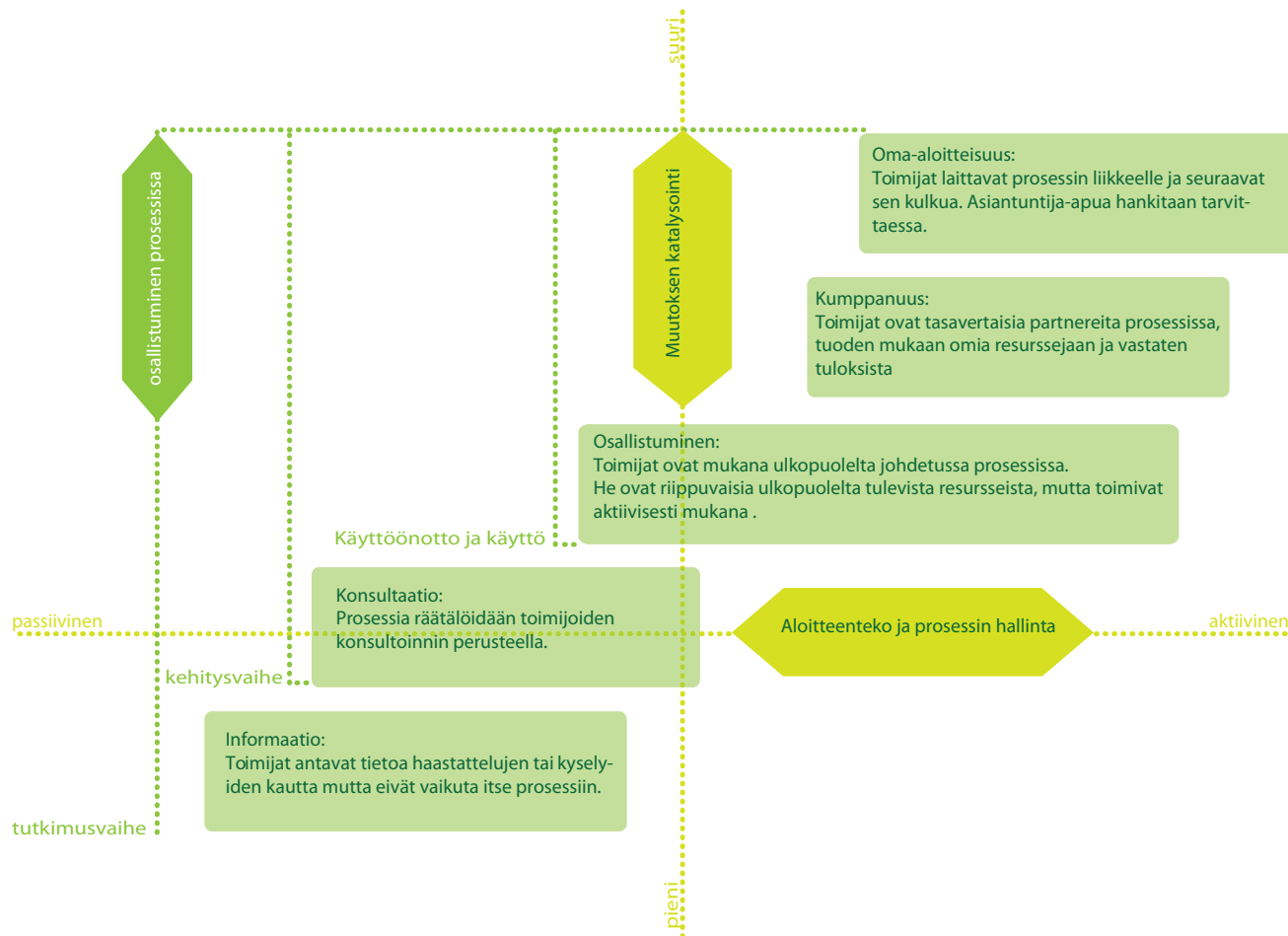
## 2.2. Osallistumisen tasot ja toiminnan vaikuttavuus

Kärjistäen sanottuna organisaatio voi toimia mielipidevaikuttajana ja muutoksen aikaansaajana, mutta jättäytyä myös muista riippuvaiseksi ja muiden toiminnalle alisteiseksi informaationjakajaksi.

Osallistumistyyli on toimijan tapa sitoutua esimerkiksi projektiin. Kuvaan eri tyylejä porrasmallina. Mallissa toimijana kyky vaikuttaa ja hallita kasvavat askelman valinnan myötä informaatiotasosta kohti oma-aloitteisuustasoa eli alavasemmalta yläoikealle. Samalla toimijan aktiivinen rooli kasvaa ja hänen mahdollisuutensa varmistaa osallistumansa toiminnan toteutuminen. Malli linkkiytyy osallistavan suunnittelun ideologiaan vahvasti, sillä juuri osallistuvuuden taso on tehokkainta sitoutumisen saavuttamiseksi ja samalla varmistamaan oman toiminnan vaikuttavuutta.

Tiivistetysti kaaviosta voi sanoa, että informaation jakamisen tasolla vaikuttavuus on täysin ylhäältä ohjattua. Organisaatiolla ei ole mitään valtaa siihen, mitä tehdään ja otetaanko heidän toimittamaansa informaatiota käyttöön. Konsultaatiotasolla voi jo vaikuttaa asioiden täytäntöönpanoon, sillä prosessia kehitetään konsultaation myötä, mutta lopullinen päätäntävalta ja toteutus on silti organisaation tavoittamattomissa. Osallistumisen tasolla organisaatiolla on vaikutusvaltaa toiminnan kautta, mutta se mitä tehdään, on kuitenkin ylhäältä ohjattua, eikä organisaatio pysty siihen vaikuttamaan. Korkeimpaan vaikuttavuuden asteeseen päästään kahdessa ylimmässä tasossa: kumppanuudessa ja oma-aloitteisuudessa. Kumppanuudessa puhutaan yhteistyöstä, jossa saadaan synergiaetuja omaan toimintaan nähden. READNET-hankeen loppuraportissa asiaa kuvataan näin:

Organisaatioiden välisessä kumppanuudessa yhteistyö ottaa vapaaehtoisen muodon 'ylhäältä määrätyn' osallistumisen sijaan. Osallistumisen ehdot, aktiviteetit ja päämäärät on selvästi määritelty ja jaettu ja ryhmä on pysyvä. Ideana on, että organisaatiot ajavat yhteistä etuaan ja saavat siihen tukea toistensa toiminnasta. Sama koskee myös kumppanuusorganisaatioiden työntekijöitä, jotka ideaalisesti löytävät kumppanuusverkostosta tukea näkemyksilleen ja voivat käyttää kumppanuuden painoarvoa apunaan ajaessaan ajatuksiaan eteenpäin omassa työyhteisössään. (Haanpää 2009, 26-27.)



Kaavio 9 Osallistumisen tasot esitettynä porraskaaviona. Vaakataso kuvaa roolia prosessin päätöksenteossa, joka voi siis olla aktiivista vaikuttamista tai passiivista informaationjakoa ja osallistumista alisteisesti toisten suunnitelmien pohjalta. Pystyakseli kuvaa mahdollisuutta vaikuttaa toivottavaan tulokseen ja toimintatapaan.

- Kaaviossa on määritelty luonnostellen, missä vaiheessa prosessia eri toimintasoilla karkeastiottaen osallistutaan.
- Vaiheet on nimetty tutkimusvaihe, kehitysvaihe ja käyttöönotto ja käyttövaihe. Vaihe sinänsä on vähemmän tärkeä arvioitapa kuin osallistumisen tyyli.
- Toki voi todeta: Mitä useammissa vaiheissa osallistuu, sitä enemmän tuloksiinkin voi vaikuttaa.
- Kumppanuudessa toimijana ollaan mukana kaikissa prosessin vaiheissa, luomassa toimintaa yhdessä.
- Konsultaatiossa mukaan pääsee todennäköisesti vain osassa prosessin vaiheita, muttei koko prosessiin ja todennäköisesti ei myöskään aivan prosessin alusta alkaen.
- Tason valinta voi olla toimintakohtaista tai organisaation positiointiin sidonnaista ja toimintastrategiassa määriteltyä. Suunnitellessa uutta, olisi aiha hyvä tiedostaa toimintatapa ja sen mahdollisuudet saada aikaan muutosta.

## 2.3. Valonia organisaationa

Valonian organisaatio rakentuu toimikauden tavoitteiksi valittujen neljän teemakokonaisuuden ympärille. Teemat ovat :

1. energia- ja materiaalitehokkuus
2. kestävä liikkuminen
3. vesiensuojelu
4. ympäristötietoisuus ja -kasvatus

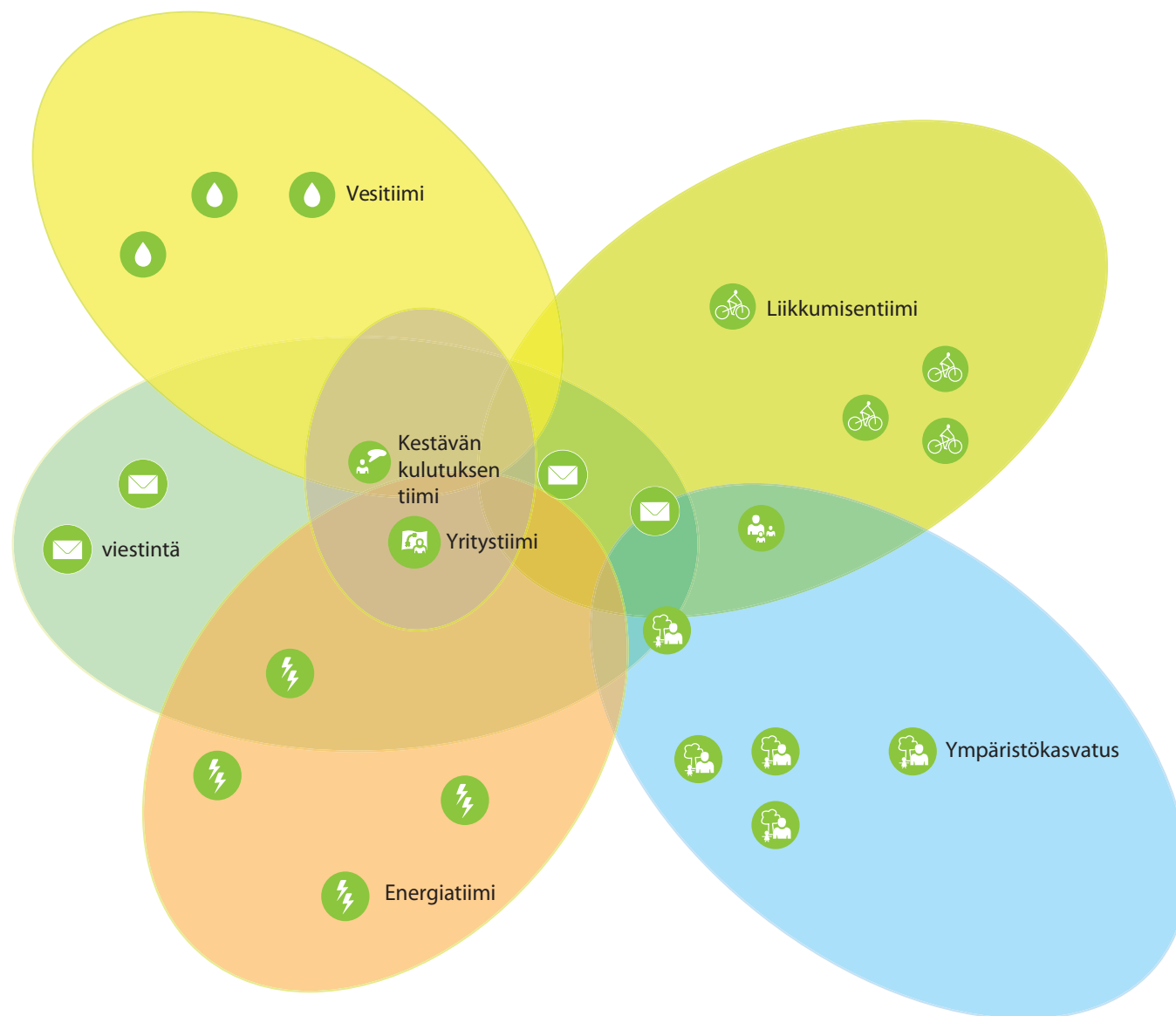
Kukin teema-alueista vastaa Valoniassa tiimiä. Lisäksi Valoniassa on Yritystiimi ja Kestävän kuluttamisen tiimi. Kestävän kulutuksen tiimi vetää Ekokoti-hanketta, jossa käytetään monen eri tiimin näkökulmia kestävän kehityksen edistämiseksi kotitalouksissa. Yritystiimi on myös tiiviisti yhteydessä muihin tiimeihin, varsinkin Energia - ja Liikkumisen tiimeihin. Viestintätiimi palvelee koko organisaatiota, mutta tiimeissä on viestintää tekeviä henkilöitä ja kaikki työntekijät hoitavat viestinnän tehtäviä ainakin jossakin määrin.

Hahmottelen organisaation rakenteen Venn-diagrammina Kaaviossa 10 juuri siksi, että ihmiset toimivat ajoittain usean tiimin alueella ja sen avulla voi nopeasti hahmottaa kokonais kuvan organisaatiosta ja esimerkiksi mahdollisia puutteita joissakin tiimeissä. Esitän tiimien jäseniä kaaviossa symbolein. Ehdotan esitysmallin käyttämistä asiakasrajapinnassa työn kolmannessa vaiheessa määrittämään organisaatioiden ja yritysten välisiä rajapintoja ja helpottamaan toimimista toimijaverkostoissa.

## Venn-diagrammi

Venn diagrammi on John Vennin vuonna 1880 kehittämä kaavio, joka visualisoidaan tyypillisesti toisiaan leikkaavina ympyröinä (Curedale 2012, 265-266). Ympyröihin kirjataan esimerkiksi käyttäjäjoukko, joka koostuu erilaisista käyttäjätyypeistä. Kukin tyyppi kirjataan omaksi joukokseen omaan ympyräänsä. Jos käyttäjä edustaa useampaa tyyppiä, hänet merkitään kaikkien tyyppien rajakohtaan. Malli on peräisin matemaattisesta joukko-opista, missä sitä käytetään tyypillisesti lukujoukkojen kuvaukseen.

Käytän mallia työssäni esilaisten tietojen ryhmittelyyn analyysin apuvälineenä ja tapana visualisoida joukkojen rakennetta.



Kaavio 10 Valonian työntekijöiden sijoittuminen organisaatiossa tiimeittäin ja tehtävittäin suuntaa-antavana hahmotelmana (Toimintakertomus 2012 ja haastattelut)

## SWOT

Laadin Valonian toiminnasta SWOT:n perustuen Valonian kotisivuilta saamaani aineistoon, toimintasuunnitelmaan 2012, ohjelmakauden 2011-2014 suunnitelmaan sekä Valonian tiloissa olleissa aloituspalaverissa 10.9.2013 ja kuukausipalaverissa 23.9.2013 käytyihin keskusteluihin.

Jaana Itälä-Laine teetti Valonian toiminnasta sisäisesti SWOT:n 28.10. kuukausipalaverissa. Tein siitä yhteenvedon seuraavalle sivulle.

Kaaviossa on kerätty organisaation vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threads) nelikenttään. Käytin sitä tapana ymmärtää Valonian toiminnan vaikuttavuutta ja mahdollisuuksia. Heikkouksiin puuttumalla voi pahimpia uhkia välttää.

Valonian toiminnan heikkoudeksi on tunnistettu yksikön vaikea hahmotettavuus. Toimintakenttä on laaja ja viestinnässä kohderyhmiä ei selkeästi jaotella, vaikka tunnistetaankin. Kuitenkin kohderyhminä voidaan nähdä karkeassakin jaottelussa käytetyt kunnat, yritykset ja kansalaiset sekä kansalaisjärjestöt. Näistä tarkempaan jaotteluun tulee tähdätä kussakin hankkeessa ja toiminnallisessa osa-alueessa erikseen (eli mitä ne tarkoittavat esimerkiksi vesiensuojelun tai

### Vahvuudet

- ympäristöasioiden asiantuntija, laaja-alainen
- sisäinen viestintä (yksikön yhteiset palaverit ja niiden muistiot kaikille saatavilla)
- osaaminen strategiaohjelmien täytäntöönpanossa
- osaaminen tapahtumajärjestämisessä
- osaaminen projektien koordinoimisessa
- vähäinen sisäinen byrokratia ja toiminnan mutkattomuus
- hyvä yhteishenki

### Heikkoudet

- laaja toimintaympäristö -> sekavuus
- rahoitus hankeperustainen -> jatkuvuuden puute
- kunnat eivät ymmärrä mitä rahoillaan saavat
- kentsätyöskentelyn vaikuttavuus heikkoa (one2one), pitäisi päästä kerrannaisvaikutukseen
- tulosten mittaaminen vaikeaa, seuranta puuttuu
- ei selkeää missiota ja arvoja
- paljon informaatiota, tavoitteelliset teot puuttuvat

### Mahdollisuudet

- ympäristötietämys yhden katon alta
- laaja-alaisia materiaaleja auttamaan päätöksentekoa
- tavoittaa laajalta kentältä henkilöitä kansalaisista kuntapäättäjiin, jollain vaikutus on laaja oikealla kohdentamisella

### Uhat

- kuntien päättäjien kontaktien menetykset -> vaikuttavuuden menetys
- kentsätyöskentelyn vaikuttavuus heikko -> uhka palveluiden lakkautukseen
- pirstaleisuus syö resurssit, vaikuttavuus ja uskottavuus heikko

Kaavio 11 Laatimani SWOT analyysi Valonian toiminnasta.



## Vahvuudet

- asiantuntijuus
- viestintä
- hankeosaaminen
- hyvät verkostot
- erilaiset näkökulmat ja lähetymistavat/monipuolinen osaaminen
- hyvä yhteishenki, tiimityö
- valmius lähteä kokeilemaan uutta
- halu heittäytyä, uskallus ja riskinotto

## Heikkoudet

- sirpaleinen työnkuva
- hajanaisuus
- kiire
- epäselvä rahoitustilanne/ riippuvuus ulkopuolisesta rahoituksesta
- sitoutuminen yhteisiin asioihin
- runsaasti ideoita, vähän toteutusta
- tiedonkulku ja sisäinen viestintä
- tiimienvälinen yhteistyö
- paikoilleenjämyhäntäisyys
- asioiden henkilösidonaisuus

## Mahdollisuudet

- Luodaan selkeä visio ja viestitään siitä
- keskeinen rooli ympäristökasvattajana
- oikeasti vaikuttaa ihmisten kulutuskäyttäytymiseen ja liikkumistapoihin
- vaikuttaa kunnissatehtäviin päätöksiin
- laajat yhteistyöverkostot
- maanlaajuinen tunnettuus
- tehdään monipuolisella asiantuntijuudella bisnestä

## Uhat

- kuntarahoitus / loppuminen tai dramaattinen vähentyminen
- usean hankesuunnitelman kariutuminen samanaikaisesti
- henkilökunnan vaihtuvuus
- jos ulkopuoliset saavat sellaisen kuvan ettei Valoniaa tarvita
- päällekkäinen työ muiden organisaatioiden kanssa Turun alueella
- jämähtäminen totuttuihin toimintatapoihin/ ei sopeuduta tai muututa tarpeeksi kentän mukana

- kestävän liikkumisen kannalta eri tavoitteille).
- Valonian rooli toimijana on selkeästi ympäristöstrategioiden käytäntöönpano ja projektien koordinointi. Sen lisäksi organisaatiossa on paljon kokemusta tapahtumien järjestämisestä, jolloin toimitaan ns. ruohonjuuritasolla. Näiden vahvuuksien ja kompetenssin ympäristöasioiden asiantuntijana tulisi yhdistää laaja-alaiseen yhteistyöverkostopohjaiseen työskentelyyn, jossa kohderyhmän kuunteleminen suunnittelun lähtökohtana on olennaista. Valonian sisäisessä SWOT:ssä huomattu henkilösidonaisuus on yhteistyöverkostojen haaste tilanteessa, jossa henkilökunnan vaihtuvuus on suurta. Valonian henkilökunta näkee myös mahdollisuutena laajojen yhteistyöverkkojen kehittämisen.

Toiminta-ajatuksessa ja visiossa tulisi näkyä organisaation arvot. Arvot ja arvostukset ovat työyhteisössä omaksuttuja hyvinä ja tärkeinä pidettyjä toimintaperiaatteita, jotka viestivät organisaation tarkoituksesta ja joiden tehtävänä on auttaa ja tukea yksilöiden ja ryhmien yhteistyötä. (Opetushallitus 2013.)

- Toiminnan kehittämisessä SWOT on hyvä pohja nimetä Valoniale arvot. Niitä voisivat olla kumppanuus/ yhteistyö (hyvät verkostot), ratkaisuhakuisuus, asiantuntijuus. Palaan aiheeseen lyhyesti vielä johtopäätöksissä.

### 2.3.2. Tiimien toiminnan kartoitus

Valonian tämänhetkisen toiminnan hahmottamiseksi laadin kyselyn yhdessä Valonian suunnittelupäällikön kanssa kunkin tiimin toiminnan avaamiseksi. Sen pohjalta ohjeistettiin täytettäväksi jonkin palvelun tai hankkeen toiminnan kuvaus palvelumallikuvaukseksi edellä esitellyn palvelupolkukaavioon. Tavoitteena oli ymmärtää työntekijöiden tehtäviä ja selvittää palveluprosessin kulkua. Tärkeää oli myös löytää organisaation vahvuudet ja heikot kohdat onnistumisten ja haastekohtien kuvausten kautta.

Kysely sijoitettiin kuukausipalaverin yhteyteen. Kysymykset on listattu oikealle vihreällä. Kysymyksiin vastattiin aluksi tiimeittäin ja kyselyn jälkeen tehtiin lyhyt purku. Purkukeskustelu oli hedelmällinen, sillä siinä tuli esille Valoniassa vallitseva voimakas kaksinaisuus siitä, että rahoittaja on eri taho kuin varsinainen palvelusta hyödynsaava asiakas. Projektipäällikön sanoin: “Kiinnostavaa onko asiakas tilaaja vai kohderyhmä ja ketä varten toimintaa tehdään, tilaajaa vai kohderyhmää?” Rahoitus perustuu siihen että tavoitteet tulevat EU:sta tai ministeriöstä ja Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ohjelmaa viedään käytäntöön asiakkaille.

Varsinainen palvelumallin ajatuksena on ymmärtää palvelun rakennetta asiakasrajapinnassa ja organisaation sisällä. Palvelumallikuvauksen täytön opasti Valonian suunnittelupäällikkö. Keskustelimme sen rakenteen läpikotaisin läpi tiimityöskentelyn aikana. Erityisesti tunnetila - kysymystä pidettiin tärkeänä ja yllättävänäkin. Palvelupolun avaamisen tärkeys perusteltiin sillä, että “palveluista pyritään tekemään mahdollisimman houkuttelevia ja kustannustehokkaita.” Niiden tulee olla “jotain järkevää jota pystyy tekemään selkeällä kuvauksella.” Varsinainen täyttö jäi tiimien tehtäväksi heille sopivana ajankohtana.

- Luonnehdi lyhyesti oman tiimisi työtehtävät
- 
- Mitkä/minkälaisia ovat keskeiset palvelunne?
- 
- Ketkä ovat asiakkaitanne?
- 
- Kohtaavatko palvelut asiakkaiden tarpeet? (Mitä pyydetään mitä ei ole?)
- 
- Mikä palveluissa (tai mitkä palvelut toimivat) toimii erityisen hyvin?
- 
- Entä mikä toimii huonosti?
- 
- Valitkaa yksi sellainen palvelu, joka on toimintanne kannalta tärkeä. Se voi olla onnistunut/hyvin toimiva tai sellainen, joka olisi tarpeellinen, mutta jonka toiminta takkuilee. Perustelkaa valintanne.
- Alla muutamia apukysymyksiä:
- 
- - Ketkä ovat osallisina palvelussa? (Keitä Valoniasta, keitä kunnasta, muita toimijoita?)
- 
- - Mitä tehdään/tehtiin? (mistä palvelu saanut alkunsa, tapahtumat, yhteistyömuodot, tiedotus jne.)
- 
- - Mitä saavutetaan/saavutettiin?
- 
- - Mikä oli erityisen onnistunutta? (esim. toimintatapa, vaikutukset) ja missä koet, että on menty pieleen?
- 
- - Onko hankkeella/palvelulla jatkumoa? Minkälaisiin tarpeisiin?
- 
- 
- 
-



- 2.3.3. Toimintakartoituksen tulosten käsittely

Keräsin avoimista kysymyksistä ja palvelupolun haasteet-kentäntistä haastekohdat post-it lapuille kaikkien tiimien aineistoista. Ryhmittelin post-it lappuja, jolloin luontevimmiksi kattoteemoiksi nousivat 5 teemaa: oman työn helpottaminen, tiedotus asiakkaille ja palaute, yhteistyö kuntahenkilöstön kanssa, säädännön täytäntöönpano ja asiakastarpeet. Kaaviossa teemat on nimetty vihrein tekstein.

25

koska erityisesti niiden alueilla olevat haasteet tarvitsevat korjaamiseksi yhteistyötä Valonian ja yhteistyökumppaneiden sekä palvelun vastaanottavan asiakkaan kanssa. Valonian konkreettista, sisäistä ja sisältä lähtevää toimintaa markkeeraavat erityisesti alarivin teemat, jotka on nimetty **oman työn helpottaminen** ja **tiedotus asiakkaille ja palaute**.

Haastekohtiin puuttumalla voi helpottaa Valonian sisäistä toimintaa ja toiminnan kohdentamista asiakkaille. Tavoitteena on myös lisätä vaikuttavuutta ympäristön hyvinvoinnin edistymisessä.

#### 2.3.4. Toimintakartoituksen tulosten analyysi

Keskeisenä ongelmana on asiakasrajapinnassa se ettei toiminnalla saada aikaan toivottua ruohonjuuritason toimintaa, sen käynnistyminen on hidasta ja seuranta ja vaikuttavuuden mittaaminen puuttuvat. Nämä on kirjattu Kaaviossa 12 kohdiksi: palvelun kohdentaminen ja sisältö, toiminnan vapaaehtoisuus, toiminnan tuloksellisuus, palautteen keräys, asiakastarpeiden ymmärrys ja asiakastarpeiden kartoitus.

Viranomaispäästä näyttäisi myös puuttuvan riittävä verkostoyhteistyö ja keinot vaikuttaa. Tätä asiaa käsittelen hiukan enemmän opinnäytetyöni yhteenvedossa. Aihe kuitenkin ylittää varsinaisen työni rajauksen. Tässä yhteydessä on silti hyvä muistaa, että kestävän kehityksen keskeinen päätäntä ohjaava yksikkö on kunnallinen taso, eli kukin kunta suunnittelee itsenäisesti kestävää kehitystä edistävät toimintatapansa.

Toiminnan käynnistämisessä tarvitaan kunnallisen tason toimenpiteitä, kuten kunnan ohjaamaa sääntelyä. Sääntely vaikuttaa kaikilla yhteiskunnan tasoilla käyttäytymiseen ja sitä kautta ruohonjuuritason toimintaan.

Vesitiimiltä nousi teemana systemaattisen raportoinnin puuttumiseen. Raportointi palvelee sekä viranomaisia että Valoniaa toiminnan tulosten käsittelyssä. Raportointia voidaan käyttää osana asiakasprosessia jo asiakkaan hyödyksi. Näin ollen raportoinnin kehittäminen palvelee kaikkia ketjussa olevia toimijoita asiakkaista (eli ruohonjuuritasolta) viranomaisiin.

Raportoinnin kehittämisen näkökulma konkretisoituu tämän opinnäytetyön kolmannessa osiossa, jossa käsittelen seurantamekanismia Liikkumisen tiimille sovellettuna.

## 2.4. Yhteissuunnittelun kohdistaminen

Palvelupolku- ja kyselytutkimuksen perusteella löydettyistä haastekohdista ja Valonian tuottaman materiaalin ja Jaana Itälä-Laineen kanssa käydyistä keskusteluista voi mielestäni tiivistää: Toiminnan systemaattisuudessa ja vaikutusten seurannassa on parantamisen varaa. Asiakasymmärrystä ei käytetä riittävästi palveluiden kehittämisessä ja palveluiden kohdistumisessa on siksi ongelmia.

Valonian toiminta on hyvin asiakaskeistä ja rakentuu pitkälti ympäristötietoisuuden lisäämiseen tiedottamisella ja kampanjoilla. Koko toiminnalle on olennaista, että rahoittava asiakas ei ole sama kuin palvelusta varsinaisen hyödyn saava asiakas. Asiaa esitellään Kaaviossa 3. Kuukausipalaverin kyselyn purkukeskustelu oli hedelmällinen juuri tämän voimakkaan kaksinaisuuden noustessa esiin. Projektipäällikön sanoin: ”Kiinnostavaa onko asiakas tilaaja vai kohderyhmä ja ketä varten toimintaa tehdään, tilaajaa vai kohderyhmää?” Asiakkaana nähtiin toisaalta kunta, toisaalta kohderyhmä tai Itämeri, joka edustaa ajatusta kestävän kehityksen toiminnan lopullisesta hyödystä, eli ympäristön kuormituksen alenemisesta.

Tuloksellisuuden mittaaminen ja todentaminen ovat haasteita; tuloksellisuutta mitataan pääsääntöisesti mittareilla, jotka eivät kerro tuloksellisuudesta kestävän kehityksen kannalta tai ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. Palveluista ja hankkeista kerättävä palaute tällä hetkellä on määrällistä, eli pääsääntöisesti osallistujien lukumäärin laskentaa. Laadullinen palaute ja sen kerääminen, kuten asiakkailta tuleva kommunikaatio (sininen ja oranssi nuoli asiakkaasta Valoniaan ja vuoropuhelu Kaaviossa 3) puuttuvat pitkälti palautekyselyitä lukuun ottamatta.

Yhteissuunnittelulla sidosryhmien kanssa saadaan tavoitettua monia hyötyjä, jotka samalla ehkäisevät Valoniassa tehdyssä SWOT:ssa kirjattujen uhkien toteutumista. Uhkiksi on mainittu ”jos ulkopuoliset saavat sellaisen kuvan ettei Valoniaa tarvita” ja ”ei sopeuduta tai muututa tarpeeksi kentän mukana” tai kuten ilmaisin asian: kenttätöskentelyn vaikuttavuus on heikkoa, mikä voi aiheuttaa palveluiden lakkauttamisen. Välittömät yhteissuunnittelusta saatavat hyödyt ovat asiakkaiden saavuttama suurempi hyöty, verkostoon sitoutumisen tuoma yhteinen tavoitteellisuus alan eri toimijoiden kanssa sekä tavoitteellinen työskentely yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Samalla verkosto pysyy ajantasalla ja Valonian arvo toimijana vakiintuu.





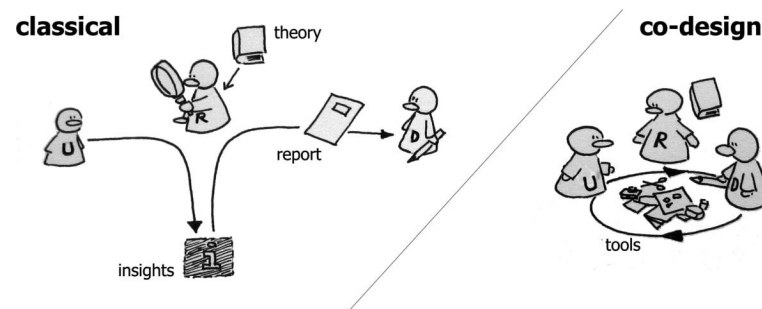


## VAIHE II

### Toimintamallin luominen

Tässä osassa kuvaan Valonialle kehittämäni toimintamallin. Malli on luotu palveluiden ja prosessien systemaattiseen kehittämiseen sekä seurannan integroimiseen osaksi toimintaa. Toiminnan seuranta on tärkeää tuloksellisuuden mittaamiseksi.

Sovellan ensimmäisessä osassa kehittämäni palvelupolkupohjaa toimintamallin systemaattiseen esittämiseen. Esittelen mallin pohjana olevan ideologian, eli yhteissuunnittelun ja käyttäjälähtöisen suunnittelun prosessin.



Kaavio 14 Vasemman puolinen osa kuvaa klassiset muotoilijan, tutkijan ja käyttäjän roolit suunnitteluprosessissa ja oikeanpuoleinen roolien yhteensulautumisen yhteissuunnittelussa (Sanders 2008).

### 3.1. Osallistava suunnittelu

Yhteissuunnittelu (co-creation) luo pohjaa tulevaisuuden yhteistoiminnalle; Kun keskeiset sidostyhmät ovat kehittäneet konseptit ja ideat yhdessä, yhteissuunnittelun menetelmin, syntyy omistajuuden tunne kaikille osapuolille. Simon Clatworthy kuvaa osallistuvan suunnittelun merkitystä seuraavasti: Arvo luodaan yhä enenemässä määrin yhteistyöverkostoissa perinteisten asiantuntijasiilojen sijaan. Siksi on tärkeää tarkastella keiden kanssa tulee tehdä yhteistyötä, jotta voidaan luoda asiakkaita tyydyttäviä tarjoamia. (Stickdorn, Schneider 2011, 137). Kirsikka Vaajakallio ja Tuuli Mattelmäki listaavat yhteissuunnittelun pyrkimyksinä tavoitteita seuraavasti: ryhmän yhteistyön parantaminen ja yhteisen kielen löytäminen, luovan ajattelun ja käyttäjälähtöisen asenteen kehittäminen, uusien näkökulmien saaminen, lisätiedon saaminen ja ymmärryksen kehittäminen tietystä kohderyhmästä sekä uusien liiketoiminta- ja yhteistyöverkostojen luominen (Miettinen 2011, 81).

Yhteissuunnittelua toimintatapana kuvataan raportissa co-creation: New pathways to value, An overview. Olen siteerannut raportin yhteissuunnittelun näkökulmat oikeaan paneeliin. Yhteissuunnittelun ydinsisältö perustuu ajatukseen, että kaikki ovat luovia ja pystyvät ohjatun prosessin kautta kanavoimaan luovuutensa kehitettävän projektin hyväksi (Sanders 2008). Tähän perustuu myös Dott 07, jossa kehitettiin työskentelytapa/ malli (metogology) yhteissuunnitteluun. Dott 07 (Design of the time Dott 07) oli Brittish Design Councilin 10-vuotisen kansallisen muotoiluohjelman ensimmäinen 2-vuotinen jakso, jonka vetäjänä toimi John Thackara. Ohjelman päämääränä on parantaa ihmisten elämää käyttäen apuna muotoilua (design). Thackaran kaudella keskityttiin palveluiden, näyttelyiden ja tapahtumien suunnitteluun.

Dott07:ssa luodun mallin lähtökohta on aloittaa olemassa olevasta ruohonjuuritason toiminnasta ja luoda rakenteita, jotka auttavat näiden toimintojen kehittämisessä eteenpäin. Ajattelu perustuu ymmärrykseen, että käskemällä toimintaa on vaikea saada alkamaan (Thackara, 2010). Samaa muotoilun sosiaalisiaalista ja osallistavaa ulottuvuutta kuvataan kirjassa *Hyvinvoinnin muotoilu* näin: Muotoilun voi nähdä toimintana, joka antaa muodon yhteisöille, kulttuureille ja paikoille hyödyntäen osallistuvia, empaattisia ja käyttäjakeskeisiä lähestymistapoja. Nämä asettavat ihmisen muotoiluprosessin ytimeen ja ottavat huomioon heidän ideansa, mielipiteensä ja toiveensa. (Keinonen et. al 2013, 122-123.) Muotoilijat voivat toimia eräänlaisina sosiaalityöntekijöinä,

#### 3.1.1 Mitä co-creation on?

1. Luovaa toimintaa: Co-creation on yhteisöllisen luovuuden muoto. Yritys ovat aloittaneet toiminnan, jotta on mahdollisuus luoda innovaatioita yhdessä asiakkaiden kanssa, ei vain asiakkaille.
2. Rikas yhdistelmä eri tieteenalojen keinoja: Co-creation:ssä käytetään menetelmiä, joissa yhdistellään johtamisen, markkinoinnin, käyttäytymistieteiden, ja innovoinnissa ja tietopohjaisessa- ja ryhmäpäätöksenteossa käytettyjä prosesseja.
3. Ohjattu (facilitated) prosessi : Co-creation perustuu mielikuvituksen, leikin ja luovuuden käyttöön. Usein väheksytään fasilitaattorin tai fasilitoivan organisaation roolia, vaikka se on tärkeä onnistumiselle.
4. Korostaa ihmisten välisten suhteiden merkitystä: Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen keskittyminen on ensisijaisen tärkeää teknologioihin keskittymisen sijaan.
5. Oppiva prosessi: tietämys ja prosessit tulee yhdistää kokonaisuudeksi, kun pyritään laaja-alaisen hyödyn saavuttamiseen organisaatiossa. (Roser 2009.)

jotka antavat ihmisille mahdollisuuden saada asioita tapahtumaan muotoilun menetelmien, työkalujen ja lähestymistapojen kautta (Keinonen et. al 2013, 127). Dott07:n prosessissa muotoilija juuri toimii tässä sosiaalityöntekijän roolissa mahdollistajana. Esittelen mallin seuraavassa luvussa, jossa pohjustan suunnitteluprosessin teoriaa.

Hankesuunnittelussa kaikkien osapuoltenottaminen mukaan on tärkeää. Silfverberg ilmaisee Asian seuraavasti: Jos hankesuunnitelma laaditaan pelkkänä asiantuntijatyönä, siitä voi tulla hyvin vakuuttava ja looginen. Toteutusvaiheessa voi kuitenkin paljastua, että sitoutuminen hankkeeseen on jäänyt huonoksi. Jos varsinaiset hyödynsaajat eivät ole riittävästi päässeet ilmaisemaan kantaansa ja tarpeitaan, voi suunnitelma perustua jopa puutteellisiin tai väriin tietoihin ja käsityksiin ongelmien luonteesta ja syistä. Itse suunnitteluprosessi kannattaa toteuttaa niin osallistuvana kuin mahdollista. Tärkeimpien sidosryhmien näkemykset pitäisi saada esiin jo perustietojen keruuvaiheessa ja heidän edustajansa pitäisi pystyä osallistumaan suunnitteluanalyysiin, vaihtoehtojen valintaan sekä päätöksentekoon. Vain näin voidaan taata, että perusolettamukset perustuvat todellisiin ongelmiin ja mahdollisuuksiin, ja että hankkeen tavoitteisiin ja toteutukseen sitoudutaan riittävästi. (Silfverberg 2004, 17.)

### 3.1.2. Prosessiajattelu

Suunnitteluprosessille on olemassa lukuisia malleja. Niissä kaikissa pääperiaatteet ovat kuitenkin samat. Mallit kattavat koko prosessin ensimmäisestä päivästä viimeiseen: ne alkavat määrittelyllä ja päättyvät ratkaisun implementointiin ja arvioimiseen. Malleille on myös ominaista takaisinkytkentä, eli myöhemmistä vaiheista palataan takaisin aikaisempiin jos havaitaan tarpeita muutoksille. Mikäli projekti päättyy, sen suunnitelmallinen päättäminen kannattaa suunnitella. Sitä varten laadittavan exit-strategian tarkoitus on varmistaa, että projektista haluttavat vaikutukset jäävät pysyviksi. Malleja käytetään, koska kehitysprosessit toimivat jokseenkin samalla periaattella kerrasta toiseen organisaatioissa. Prosesseja käyttämällä säästetään resursseja uudelleenkeksimiseltä. Verkostoissa työskennellessä systemaattisuuden etuna on paitsi muistaa huomioida eri sidosryhmät oikeaan aikaan, myös kaikkien osapuolten sitouttaminen yhteiseen päämäärään. ”Tuotekehityskirjallisuudessa julkistettujen mallien lisäksi useilla yrityksellä on omia kyseiselle toimialalle ja kyseisen yrityksen kulttuuriin soveltuvia prosesseja” (Keinonen ja Jääskö 2003,55).

#### ISO 13407

Suunnitteluun on luotu standardeja, jotka on tarkoitettu lähtökohdiksi malleille ja siten ohjaamaan suunnittelua systemaattisesti. Luonteeltaan ohjeistava standardi määrittelee projektisuunnittelulle kehikon, jonka puitteissa voidaan suhteellisen vapaasti päättää, millaisia yksittäisiä työmenetelmiä käytetään (Keinonen ja Jääskö 2003,55). Käyttötilanteesta riippuu kuitenkin paljon se, mitä menetelmiä kulloinkin kannattaa käyttää ja prosessia pitää siis aina soveltaa. Prosessimalli siis toimii ennen kaikkea tarkastuslistana ja runkona.

ISO 13407 on käyttäjäkeskeisen suunnitteluprosessin standardi vuorovaikutteisille järjestelmille. Keinosen ja Jääskön sanoin: Prosessi tuottaa tunnistetut käyttäjä- ja organisaatiovaatimukset täyttävän järjestelmän.

Suunnittelun työvaiheet ovat:

- 1) Käyttäjän toiminnan ja kontekstin ymmärtäminen ja määrittely
- 2) Käyttäjän ja organisaation laaja-alainen määrittely esimerkiksi koulutuksen ja työnjaon näkökannat huomioon ottaen.
- 3) Suunnitteluratkaisujen tuottaminen
- 4) Tuotettujen ratkaisujen arviointi määriteltyjä vaatimuksia vasten.

Tämän lisäksi arviointia tulee kussakin tilanteessa tehdä käyttäjäpalautteen perusteella.

(Keinonen ja Jääskö 2004, 55-56.)

Dott07 malli noudattaa ISO 13407 standardia. Perustan Dott07:n pohjalle yhteissuunnittelumallini. Täydennän sitä Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin esityksen perusteella (Tuulaniemi 2011, 126-249).

Dott07 (Thackara 2010):

#### Vaihe 1: diagnoosivaihe

Päämääränä on havaita mahdollisuuksia. Suunnittelijat työskentelevät ja keskusteleivat yhteisöissä (community), jotta he ymmärtäisivät ilmiön paikallisessa yhteydessä. Tärkeää on, että ongelma tulee ymmärretyksi, eivätkä vain sen aiheuttajat. Tutkimusmenetelmänä käytetään mm. haastatteluja ja tarkkailua.

#### Vaihe 2: yhteis-selvitys (co-discover)

Vaiheen tarkoituksena on syventää ymmärrystä: Pyrkimys on paljastaa sisäiset, toimintaa ohjaavat, rakenteet yhteisön tasolla. Keinoina käytetään antropologisia ja etnografisia menetelmiä.(eli pyritään ymmärtämään ihmisten elämää syvällisesti esim. osallistuvalla tarkkailulla)

#### Vaihe3: yhteis-suunnittelu (co-design)

Ihmiset tuodaan yhteen suunnittelemaan ja testaamaan uusia ideoita. Ideat on luotu aikaisempien vaiheiden pohjalta saadun ymmärryksen perusteella. Ideat on sovellettu testattavalle yhteisölle, jotta osallistujat voivat tuntea ideat omikseen ja että heidät saadaan mukaan suunnitteluun.

#### Vaihe 4: yhteis-kehitys (co-develop)

Ideoista ja ratkaisuista laaditaan visualisoinneilla tai hahmomalleina (mock-up) tuotetut prototyypit, joiden avulla suunnittelijat kommunikoivat ideansa yhteisölle. Prototyyppien käytöllä varmistetaan että yhteisö ymmärtää, mitä on kehitetty. Näin suunnittelijat saavat käsityksen miten ihmiset saattavat reagoida, ymmärtää ja käyttää uuden palvelun osia.

#### Vaihe 5: Ratkaisun toimitus.

Koska uudet ratkaisut ovat käyttäjien kehittämiä ja testaamia, ne ovat myös tarkoituksenmukaisia käyttäjilleen.

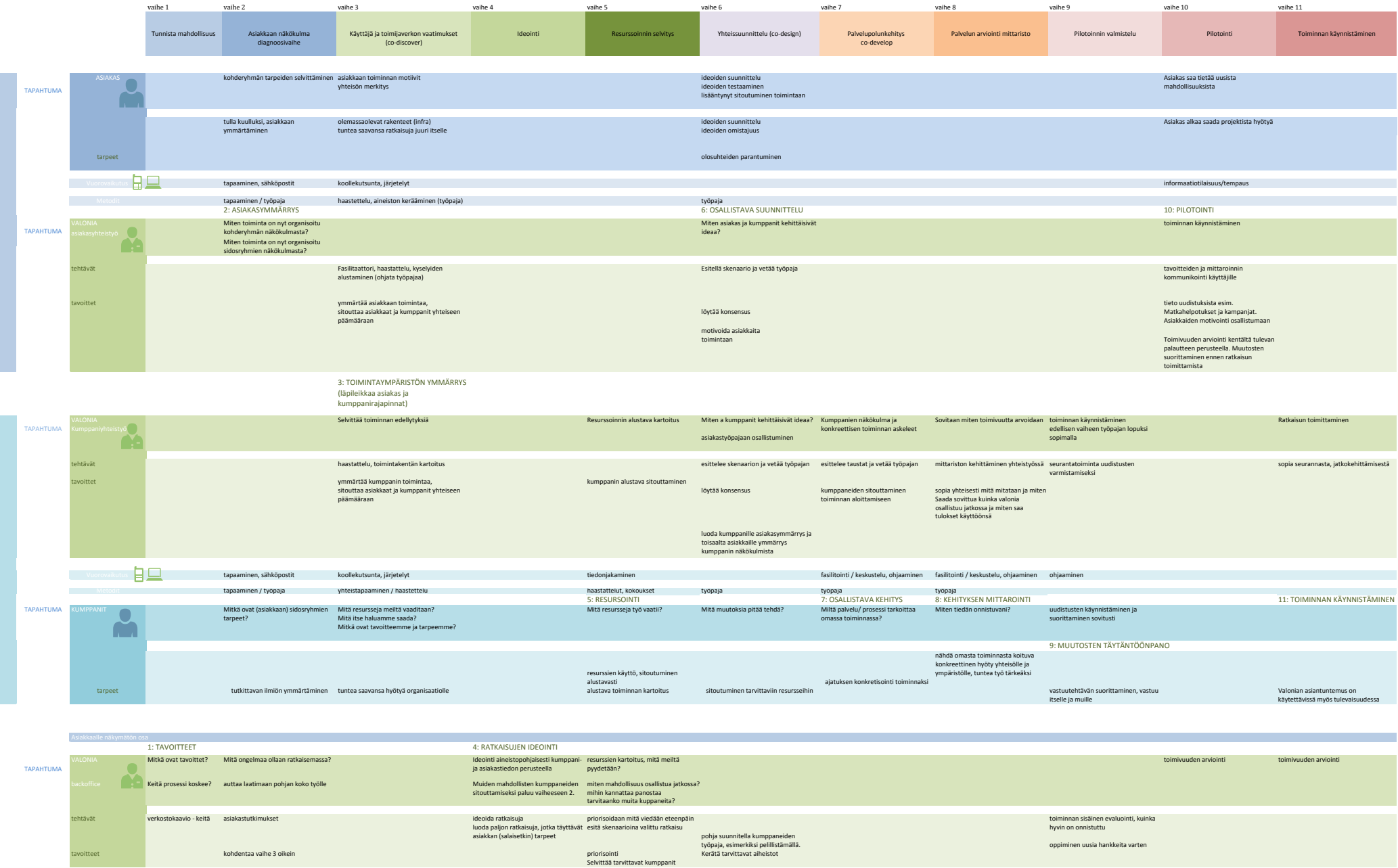
### 3.2. Toimintamalli

Lähdin kehittämään toimintamallia Valoniale käyttäjiä osallistavien palveluprosessien suunnitteluun ja käynnistämiseen. Mallin tekeminen on suurelta osalta ns. pyörän keksimistä uudelleen, sillä se kuvaa yleisellä tasolla käyttäjälähtöisen suunnittelun vaiheita. Sovelsin palvelupolkumallia, jonka olen esitellyt Kaaviossa 7 pohjaksi mallin muodolle. Malli jakautuu kolmeen pääosaan: asiakkaan ja Valonianväliseen vuorovaikutukseen, kumppanin (organisaatioissa johtoasemassa olevat henkilöt ja he, jotka vastaavat varsinaisten muutosten tuomisesta käytännön työksi) ja Valonian väliseen vuorovaikutukseen ja Valonian sisäiseen työhön. Toimijat ovat karkeahkoja yksinkertaistuksia. Kumppaneiden joukko tarkoittaa kaikkien niiden kumppaneiden joukkoa, jotka ovat osallisina ottamatta kantaa tarkemmin mistä organisaatiosta he ovat. Malli ei siis ota kantaa organisaation sisäiseen työnjakoon, toimintojen tarkkoihin toteuttajatahoihin eikä myöskään Valonian sisäiseen työnjakoon. Nämä tulee huomioida muilla työmenetelmillä. Esitän tällaisen menetelmän työn kolmannessa osassa.

Taulukon kussakin tapahtuma-alueeksi kutsutussa riviryhmässä on kerättynä kunkin toimijan näkökulmaa, tarpeita tai tavoitteita toiminnan kussakin vaiheessa. Taulukosta löytyvät siis asiakkaan näkökulma, kumppanin näkökulma ja Valonian sisäisen työn näkökulma sekä luonnos Valonian työstä asiakkaiden ja kumppanien kanssa erikseen. Valonian ja asiakkaan tai Valonian ja kumppanin väliset vuorovaikutusosat kertovat molempienvälisestä informaation vaihdosta, joka pääsääntöisesti perustuu toimijalähtöiseen (kumppani / asiakas) sisällön luontiin Valonian fasilitoimana.

Ylärivillä kirjattu vaiheistus, eli kukin sarake taulukossa sisältää toiminnan jolla on tietyt tavoitteet, jotka sitä vastaavassa solussa on kirjattuna. Lisäksi taulukon sisällä on merkinnöin 1: - 11: ja niitä kuvaavilla teksteillä paikannettu sijainti, jossa toimintaa suoritetaan, siis onko toiminta Valonian sisäistä, kumppanin sisäistä vai jossakin rajapinnoista tapahtuvaa yhteistoimintaa. 3: toimintaympäristöymmärrys -kohta on kaikkien toimijoiden työssä läpileikkaava. Hyvin nopeasti voi todeta, että kumppanin rooli on keskeinen muutosten edellytysten luomiseksi, asiakkaalta tulevat tarpeet, jotka kumppanin pitää hyväksyä ja Valonia, kuten sanottua, toimii asiantuntijana ja fasilitoijana.

Seuraavaksi käyn läpi vielä vaiheittain prosessin lyhyesti.



Kaavio 15 Toimintamalli kokonaisuudessaan palvelupolutaulukkuun kirjattuna.

## Määrittely (Diagnose)

### Vaihe1: Valonian sisäinen työ:

Mitkä ovat tavoitteet?

Tässä vaiheessa on tärkeä hahmottaa Valonian nykytila ja tavoitteet. Hankkeen tavoitteiden tulee perustua Valonian Strategiaan ja toteuttaa toiminnan arvoja. Lähtökohta voisi olla edellisen hankkeen tulos, jota lähdetään kehittämään palveluksi

### Vaihe 2: Asiakasymmärrys

Asiakkaan kanssa selvitettävä:

Mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa?

Keille hanke tulee kohdistaa, jotta tavoitteisiin päästään?

### Tutkimus (co-discover)

#### Vaihe 3: Asiakasymmärryksen syventäminen

Asiakkaan kanssa selvitettävä:

Mihin tarpeeseen vastataan, mitkä ovat tarpeet ja tavoitteet?

Vaiheen tavoitteena on yhteisen ymmärryksen rakentaminen käyttäjätarpeista asiakkaan kanssa ja sovellus valitussa asiayhteydessä. Tärkeää on ymmärtää asiakkaiden tarpeet, tavoitteet, odotukset, arvot ja toiminnan motiivit. Työtapana on määritellyn kohderyhmän arjen tutkiminen sekä Valonian henkilökunnan tai kumppaneiden tavoitteiden ja tarpeiden selvittäminen.

Keiden tulee osallistua hankkeeseen ts. ketkä ovat

- kumppaneita? Mitä resursseja hanke vaatii?
- Erityisesti kumppaneiden reunaehtojen ymmärryksellä ja niihin vaikuttamisella on tärkeä merkitys haluttujen tulosten saamisessa viedyksi käytäntöön. Tärkeää on ymmärtää monitahoisesti syy-seuraussuhteita ja niistä aiheutuvia kytköksiä ja paikantaa todellinen ongelma.

#### Vaihe 4: Ideointi

- Valonian sisäinen työ:
- Ideoidaan ja kuvataan ratkaisuja kerrytettyyn ymmärrykseen, tunnistettuihin mahdollisuuksiin ja tehtyihin rajauksiin perustuen.

#### Vaihe 5: Resurssin määrittely ja alustava sitoutuminen

- Valonian sisäinen ja kumppaneiden kanssa tehtävä työ:
- Resurssien tarkastus kullekin idealle

#### Suunnittelu (co-design)

- Vaiheet 6-8 voi niputtaa esimerkiksi 1-2 työpajaan.

#### Vaihe 6: Yhteiskehitys asiakkaan kanssa

- Tehdään yhteiskehittämistä kohderyhmän kanssa.
- Vaihtoehtoisia ratkaisuja testataan nopeasti asiakkaiden kanssa. Tässä vaiheessa skenaariot ovat hyvä menetelmä. Skenaarioiden ideana on luoda kuvauksia vaihtoehtoisista tulevaisuuksista.
- Kun tiedetään nykytila ja tavoitetila, voidaan tavoitetilasta pakittamalla (back casting - periaate) määrittää tarvittavat toimenpiteet nykytilaan. Eli

- luodaan käänteisesti polku nykytilasta kohti määriteltä tavoitetilaa.

- Kohderyhmän kanssa voidaan palvelupolun lisäksi mallintaa ympäristöä heidän näkökulmastaan ja luoda persoonakuvauksia, joita voidaan käyttää kumppaneiden kanssa tehtävässä mallinnuksessa hyväksi. (Liikkumisen tiimin esimerkissä tämä voisi olla vaihe, johon päästään kerätyillä kyselyillä ja haastatteluilla. Vaiheen 6 seurauksena liikkumisen tiimillä pitäisi olla alustavia toimintaehdotuksia sovellettuna kohdeorganisaation tarpeisiin. Käsittelen asiaa tämän työn seuraavassa osiossa.)

#### Vaihe 7: Pohjustus palvelutuotannolle ja jatkokehitykselle (co-develop)

- Muutos vaatii myös muutoksia toimintaympäristössä, jotka pitää ottaa huomioon. Siksi on myös tärkeää ottaa strategisia kumppaneita mukaan suunnitteluun, jotta saadaan luotua yhteisymmärrys.

- Toimintatapana voi käyttää design-pelejä ja sosiaalisen toimintaympäristön mallintamista. (Palvelusta tehdään kuvaus esimerkiksi palvelupoluksi, jossa jaetaan henkilökunnan vastuut, roolit ja tehtävät.)
- Persoonakuvaukset käyttäjistä ja mitä toiminta tarkoittaisi heille pelin pohjustuksena auttavat ymmärtämään käyttäjien tarpeet ja tarpeet muutoksille.



Samoin kuvaukset toimintaympäristöstä auttavat ideoiden kehittämisessä ja kohdennuksessa.

Jos ensimmäinen työpaja (vaihe 6) on loppuasiakkaan ideoiden keräämiseen, toisessa työpajassa kumppanit ja niin sanotut toimintojen käynnistämisen portinvartijat sitoutetaan aloittamaan muutoksia.

Blueprint tai muu palvelupolkumalli auttaa havainnollistaan palvelua kokonaisuudessaan. Niitä voi myös käyttää toiminnan arvioimiseen.

#### Vaihe 8: Mittariston määrittäminen tuloksellisuuden todentamiseksi

Mittaristo tulee laatia yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa, jotta se on tarkoituksenmukainen kaikkien kannalta.

#### Vaihe 9: Uudistusten käynnistäminen ja seuranta ennen pilotointia tai pilotoinnin alkuvaiheessa

#### Vaihe 10: Pilotointi ja tiedotus asiakkaalle

Kehittäminen kentältä saadun palautteen perusteella.

Vaihe 10 on oikeastaan kaksi vaihetta: toiminnan pilotointi käynnistetään ja siihen liittyvästä seurannasta sovitaan. Toiminnan arvioiminen käyttäjäpalautteen perusteella ja muutosten toteuttamien ovat toinen osa.

- Palvelun arvioinnin mittariston täsmentäminen on tärkeää, kun palvelusta on saatu kerättyä ensimmäisiä kokemuksia.

#### Vaihe 11: Työn luovutus asiakkaalle

- 'työn luovutus' ja sopiminen seurannasta.

### 3.3. Yhteenveto

Tässä osassa esittelin kehittämäni yhteissuunnitteluun pohjaavan malliaihion, joka on tarkoitettu sovellettavaksi suunnittelu- ja kehitystyön pohjana Valoniassa. Sen hyödyllisyyttä ei ole testattu Valonian sisäisessä suunnittelutyössä, joten se on ikään kuin ensimmäinen arvaus.

Sovellan mallin keskeistä rakennetta seuraavassa osiossa, joten malli tulee testatuksi oman suunnittelutyöni puitteissa tässä työssä.

## VAIHE III

### Liikkumisen tiimin toimintamalli ja peli-sovellus

Tämän osan tavoite on kuvailla edellisessä osassa kehitetyn osallistavan suunnittelun mallin soveltaminen osaksi liikkumisen tiimin toimintaa, erityisesti osaksi liikkumisen suunnitelmien laatimista. Ajatuksena on sijoittaa tiimin nykyinen toimintatapa, liikkumissuunnitelman laadinta, osaksi mallia ja kehittää toimintatapaa mallin perusteella. Lähestymistapa valittiin, jotta mallin soveltaminen toistenkin tiimien toiminnan osaksi helpottuisi konkreettisen esimerkin kautta.

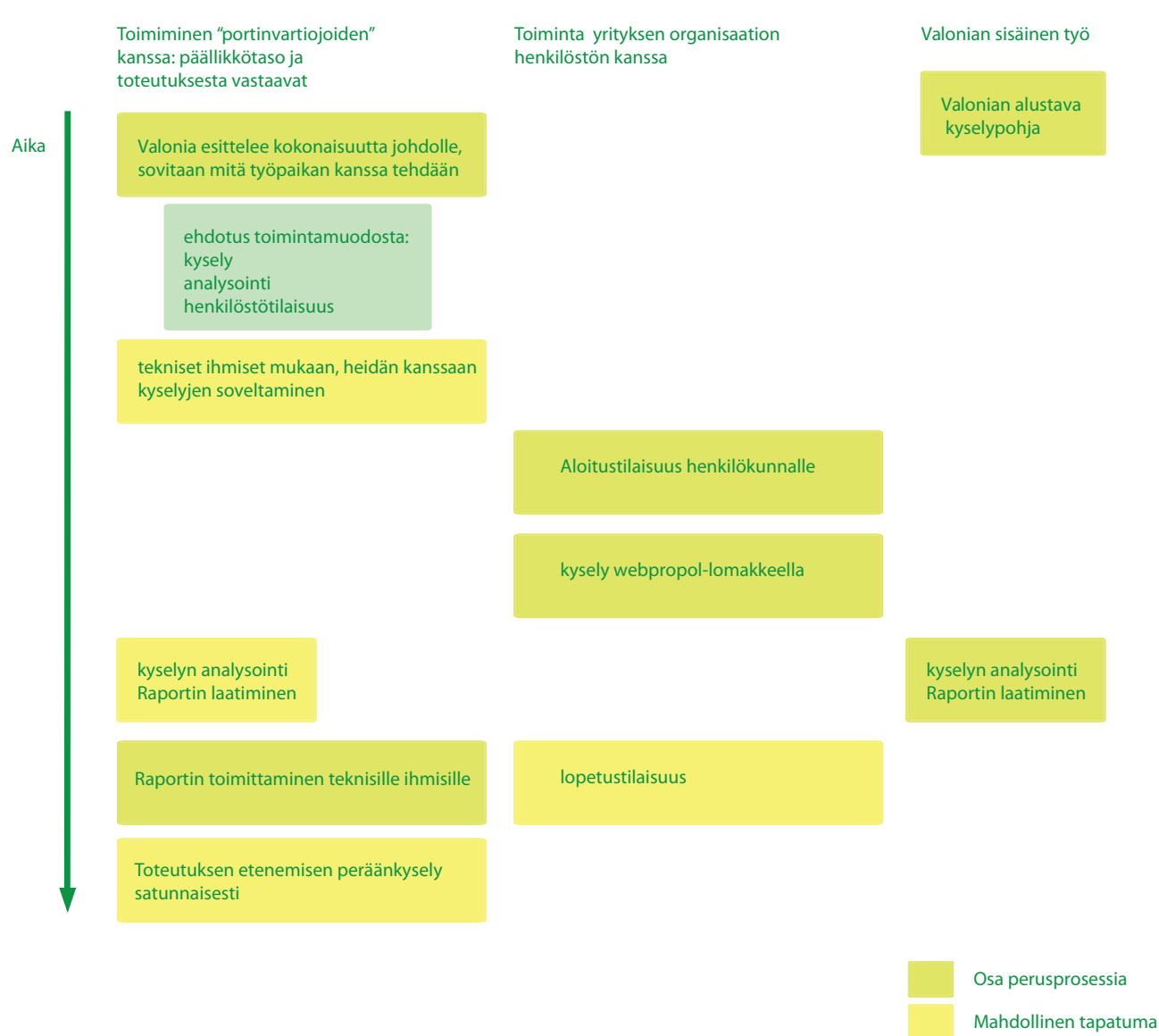
Keskeinen osan tema on työpaja-työskentely ja työpajassa käytettävien materiaalien konseptointi, mihin peli-sovellus sanalla viitataan.

#### 4.1. Liikkumisen tiimi

Liikkumisen tiimin toimintaa ovat erilaiset kuntalaisiin kohdistuvat kampanjat ja tapahtumat, tiedotuskampanjat, yhteistyön vahvistaminen seudullisten toimijoiden kanssa mm. liikenneturvallisuusasioissa ja työpaikkojen liikkumissuunnitelman laadinta. Liikkumisen suunnitelmat tähtäävät kestävästi liikkumisen edistämiseen.

(lähde: 1. osan kyselykartoitus.)

Kuvaan aluksi lyhyesti kuinka liikkumisen suunnitelmat tällä hetkellä luodaan. Siirryn sen jälkeen käsittelemään työn edellisessä osassa määrittämäni mallin soveltamista toiminnassa, sekä mitä hyötyä sen käyttämisestä liikkumisen suunnitelmissa on. Hahmottelen työpajamallia ja sen materiaaleja liikkumisen tiimin näkökulmaan sopiviksi.



#### 4.1.1. Työmatkaliikkumisen suunnitelma

Valonian liikkumisen tiimi on laatinut työpaikkojen liikkumisen suunnitelmia kouralliselle yhteisöjä kuten Turun yliopistollisen keskussairaalan kantasairaalalle, Raisio-konsernille, Varsinais-Suomen ELY-keskuksen Turun yksikölle, Avanti- Tulissuo-Littoinen teollisuusalueelle ja Turun Ammattikorkeakoululle.

Suunnitelmat laaditaan kyselykaavakkeella, jossa olennaisesti pyydetään selvitys tyypillisen viikon aikana tehdyistä työmatkoista kesällä ja talvella eri kulkuneuvoilla, kokonaismatkan pituutta ja kulkuvälineen valitsemiseen vaikuttavia tekijöitä (Valonia 2013b).

Suunnitelmaprosessi alkaa tällä hetkellä yhteisön johdon kanssa sopimalla ja päättyy liikkumisen suunnitelman luovuttamiselle. Valonia hoitaa kyselytutkimuksen suorittamisen ja sen tulosten analysoinnin. Liikkumisen loppuraportissa kerrotaan yhteisön nykytila liikkumisen suhteen ja esitetään kehittämiskohteita. Prosessi on esitetty Kaaviossa 16.

Kaavio 16 Liikkumisen suunnitelman teon eteneminen nykyisin. Prosessi etenee ylhäältä alaspäin. Prosessi on jaoteltu kaaviossa sen perusteella tehdäänkö vaihe yhdessä täytäntöönpanon sidosryhmän kanssa, kohderyhmälle, eli yrityksen työntekijöille vaiko Valonian omasta toimesta.

#### 4.1.2. Yhteissuunnittelun mallin soveltaminen liikkumisentiimille

Liikkumisentiimillä on kokemusta suunnitelmien laadinnasta ja sitä kautta tuntemus toimintakentästä. Toisaalta asiakkaalle lähetettävällä liikkumisen kyselyllä saadaan kartoitettua asiakasorganisaation tarpeita. Tällä hetkellä suunnitteluun pyritään ottamaan mukaan heti alusta asti ns. teknisiä henkilöitä. Heidän kanssaan on näin voitu muokata kyselyt sopiviksi. Toiminta perustuu huomioon siitä että suunnitelmien saaminen käytäntöön onnistuu siten parhaiten. Kutsun ns. teknisiä henkilöitä työn edetessä myös portinvartijoiksi, tai mallissa kump-paneiksi.

Tiimi suorittaa tällä hetkellä mallin toiminnot vaiheeseen 6 asti. Tässä ehdottamani yhteissuunnittelu, eli vaihe 7 olisi se kohta, josta alkaen ehdotan mallin tuomisen osaksi työskentelyä tulevaisuudessa. Yhteissuunnittelun jälkeen seuraavat vaihe mittaristo ja toteutuksen seuranta, joita ei ole systemaattisesti toteutettu. Seuraavaksi kuvaan tavan toteuttaa yhteissuunnittelua ja liittää seuranta yhteissuunnittelun osaksi ja jatkumona liikkumisen suunnitelmien tekemisen prosessiin. Työpaja ohjaa toimintojen käynnistämiseen ja ensimmäisen askeleen ottamiseen. Se ohjaa sitouttamaan muutoksiin.

Sivupalkissa on ote Turun Ammattikorkeakoululle tehdyn liikkumisensuunnitelman kehittämiskohteet luvusta. Sitä voidaan pitää ensimmäisenä arvauksena, mitä kohdeorganisaation kannattaa lähteä tekemään ja sen pohjalle työpaja tulee perustaa. Työpajaa ennen yhteisöstä pitäisi selvittää mitä muutoksia voidaan tehdä/ on valtuus tehdä. Toisaalta, työpajasta saattaa nousta toimintamalleja, jotka yhteisön johdon on hyväksyttävä. Eteneminen on joka tapauksessa tapauskohtaista ja mallit ja työpajamateriaalit ovat runkona tapauskohtaisissa toiminteissa.

Työpajan tärkeimmät annit ovat siis sitouttaa osallistujat yhteisiin päämääriin ja tehdä päämäärien toteuttaminen helpoksi ja kannustaa muutoksiin saman tien.

Työmatkakyselyn yhteenveto/ Turun  
Ammattikorkeakoulu

Ote kehittämiskohteet - luvusta:

Nykyisillä työmatkapyöräilijöillä ja -kävelijöillä suurin motivaatiotekijä on pyöräilyn ja kävelyn terveellisyys. Parhaimmat kannustimet herättelevätkin työntekijöiden intoa huolehtia omasta terveydestään, mistä on hyötyä myös työnantajalle sairaspotilaiden vähentyessä. Esimerkiksi Ruiskadun toimipisteessä, terveys- ja hyvinvointipalvelujen tulosalueilla, kaikille työntekijöille on hankittu askelmittarit.

Seurantaan perustuvia kampanjoita voi järjestää pyöräilyn ja kävelyn lisäämiseksi kodin ja työpaikan välisillä matkoilla, mutta myös työasiamatkojen kulkutapavalintoja voi seurata erilaisin kampanjoin. Samaan aikaan voi ottaa käyttöön erilaisia kannusteita, joilla pyöräilystä ja kävelystä tehdään yhtä houkuttelevaa ja helppoa kuin yksityisautoilusta. Liikkumisvalinnat syntyvät tottumuksista, kuten moni työntekijä avoimissa vastauksissaan totesi. Kampanjoilla pyritään rikkomaan tottumuksia ja innostamaan työntekijöitä kokeilemaan muita tapoja tehdä jo tutuksi käyneet matkat ... (Valonia 2013, 22.)

## 4.2. Suunnittelupelit

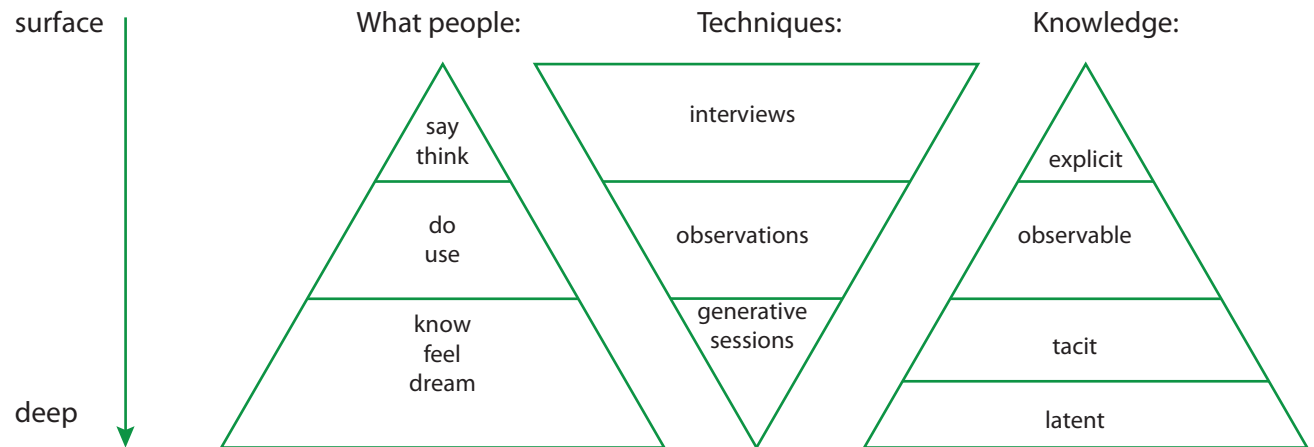
Kaikki ihmiset ovat luovia ja jokainen on oman elämänsä asiantuntija. Muotoilijan rooli on tehdä työkalut non-designereille, jotta he voisivat ilmaista itseään luovasti. (Sanders, 2008.) Sanders kuvaa tapoja olla luova ja kuinka luovuutta voidaan edistää. Ihmiset elävät kaikilla luovuuden tasoilla, mutta mitä he kulloinkin käyttävät on tilanneriippuvaista. Tätä kuvataan Kaaviossa 17.

Erilaisilla tiedonkeruutavoilla saadaan kerättyä erilaista ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä; generatiiviset tekniikoilla voidaan saada esiin piileviä tarpeita (latent needs) ja hiljaista tietoa (tacit information), mitä on vaikea tavoittaa kyselyin. Geneeristen tekniikoiden peruseriaate on antaa ihmisten tehdä luovia tekoja, kuten rakentaa kollaaseja, ja kertoa sitten mitä he ovat tehneet (Sleeswijk Visser, F., Stappers, P.-J., Van der Lugt, R. 2005). Metodeilla saatavan tiedon syvyyttä on kuvattu Kaaviossa 18.

Pelejä voi luokitella eri tavoin tavoiteltavan lopputuloksen mukaan. Kirsikka Vaajakallio on kuvannut aihetta laajasti väitöskirjassaan. Kaikille peleille yhteistä on, että ne auttavat yhteisen kielen luomisessa suunnittelevan ryhmän sisällä, edistävät ja kannustavat luovaa ja tutkiskelevaa työskentelyotetta ja fasilitoivat ja mahdollistavat kuvittelun ja toteutuksen (Vaajakallio 2012, 100).

taso	Toiminnan tyyppi	Motivaation lähde	Tavoite	esimerkki	luovuuden fasilitointi
4	luoda	inspiraatio/oivallus	ilmaisen luovuuttani	kehittää uusi ruokalaji	luoda alusta
3	valmistaa	soveltaa kykyä	teen omin käsin	laittaa ruokaa reseptillä	tarjota rakennusvälineitä
2	soveltaa	omaksitekeminen	teen omannäköiseksi	maustaa valmisateria	opastaa
1	tehdä	tuotteliaisuus	saan jotain tehdyksi	järjestellä mausteet	johtaa

Kaavio 17 Luovuuden tyypitys ja tavat edistää luovuutta (Sanders 2008).



Kaavio 18 Tutkimustapoja ja niiden tuottama tieto (Sleeswijk Visser 2005).

### 4.3. Työpajatyöskentelyn rakentaminen

Kerron aluksi lyhyesti työpajojen suunnittelusta ja siirryn sen jälkeen kuvaamaan tämän työn erimerkkinä käyttämäni liikkumisen tiimin asiakastyöpakonseptia. Esittelen ehdotukseni työpajassa käytettäviksi materiaaleiksi ja lopuksi hahmottelen työpajan mahdollisen kulun.

#### 4.3.1. Työpajan suunnittelu

##### Ennen työpajaa:

Työpajaa ennen käyttäjille on hyvä antaa esitehtävä, jolla heidät saadaan herkistettyä ennen varsinaista työpajaa. Tehtävän tulisi saada osallistujat pohtimaan ja huomaamaan suunniteltavia asioita lähiympäristöstään. Sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat käsiteltävän ilmiön kanssa tekemisissä muutenkin päivittäin esitehtävä ei ole tarpeellinen (Naronjo-Bock 2012). Hyviä esitehtäviä ovat itsedokumentointi, kuten tietyn asian tekemistä koskevat päiväkirjat tai päivä elämässä - seuranta, jossa päivän kulku tallennetaan. Itsedokumentointi olisi erittäin hyvä liikkumisen suunnitelmaan vastaaville työntekijöille, jotta he voisivat aidosti havainnoida liikkumistaan ja puutteita organisaatiossaan.

##### Työpajan kulku:

Työpajan aluksi tulee osallistujat johdatella aiheeseen. Valonian liikkumisen suunnitelman tapauksessa johdattelu voi olla lyhyt tiivistys tutkimuksen tuloksista. Tämän jälkeen alustetaan työpaja. Työpajan päämäärä kerrotaan ja ensimmäinen tehtävä pohjustetaan. Käytettävät apumateriaalit esitellään.

Ennen ensimmäistä tehtävää on hyvä tehdä lyhyt lämmittelykierros ja esittely. Työtehtävien lisäksi henkilöt voidaan ohjeistaa esimerkiksi kertomaan oman aamuksen kulkuvälineensä ja syynsä sen valintaan.

Varsinainen työpaja tehdään pienryhmissä. Ryhmän koko on hyvä olla pienehkö, teoriaa hyviksi koetuista työpajan osallistujamääristä on hahmoteltu tämän sivun oikeassa reunassa. Työskentelyaika sessioittain on rajoitettu esimerkiksi 20 minuuttiin ja sen jälkeen kukin ryhmä esittelee tuloksensa. Lopuksi vedetään yhteinen keskustelu.

##### Työpajan osallistujamääristä

Sleeswijk Visser suosittelee kokemuksiinsa perustuen 4-6 henkilöä ryhmäkooksi työpajan ryhmätyösesioon: Neljä henkilöä riittää luomaan kunnollisen ryhmässä toimimisen tunnun ja tuomaan keskusteluun tarpeeksi erilaisia näkökulmia, kuuden henkilön ryhmä pystyy vielä toimimaan siten, että kaikkien mielipiteet tulevat kuulluiksi (Sleeswijk Visser 2005).

Laadullisessa tutkimuksessa hyvänä otantana riittävän tiedon keräämiseksi kohderyhmältä pidetään kuutta henkilöä (Keinonen 2004, 91).

Polaine mainitsee hyväksi asiakastyöpajan osaanottajamääräksi 6-12 henkilöä. Koska työpaja saattaa kuitenkin vaatia useampien henkilöiden läsnäolon, täytyy vetäjien määrä suhteuttaa osallistujamääriin. (Polaine 2013, 75.)

Työpajassa on hyvä olla vähintään kaksi järjestäjää, joista toinen on fasilitaattori ja toinen se, jonka on määrä tehdä työpajatoiminnasta yhteenvetoja. Hänen tehtävänä on tarkkailu ja kuuntelu työpajan aikana. (Sleeswijk Visser 2005.)

### 4.3.2. Pelivälineet


#### Pelikortit

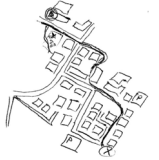
Työn lähtökohdaksi ja inspiraationlähteeksi luodaan toimintakorttoja ja pelikortit, joissa jokainen kortti vastaa yhtä kartan toimintapistettä.

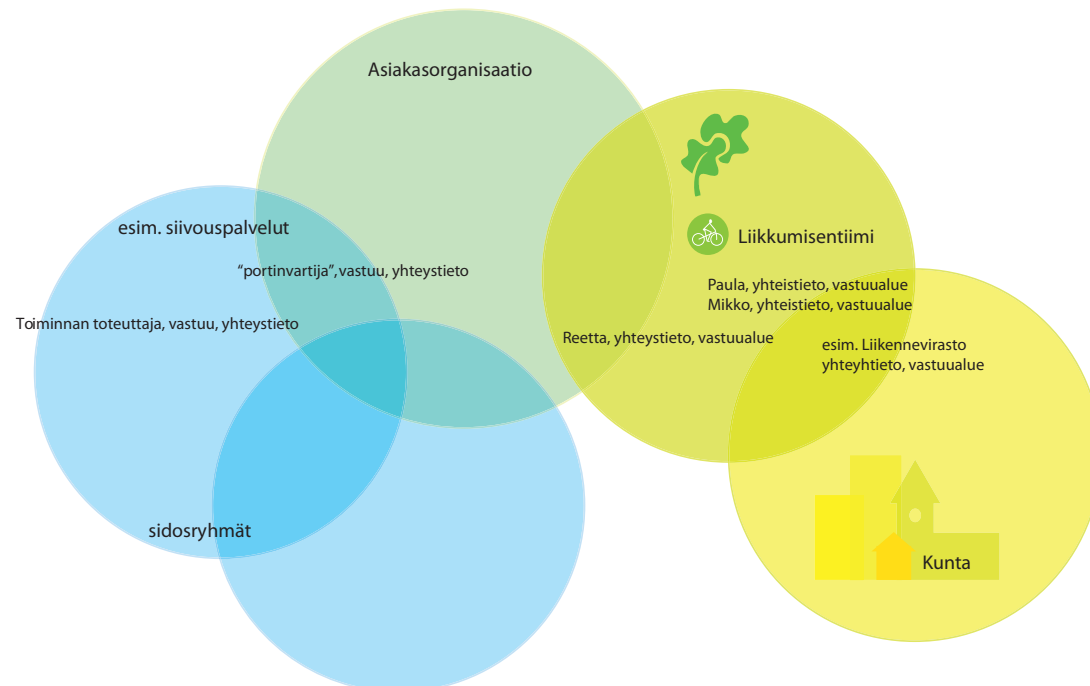
Pelikorttien tietokentät perustuvat tulevaisuustaulukko-työskentelyn tulevaisuuskuvien hahmotteluosioon, jossa valittu tulevaisuuspolku kuvataan (Hietanen 2009). Tulevaisuustaulukon osat ovat: Visiolauseke, Toimenpiteet, Ensimmäinen askel, Toimenpiteisiin liittyvät roolit ja vastuut ja Toimenpiteisiin liittyvät aikataulut. Näistä loin korttipohjiini vastaavat kentät eli yhteenvetokohdan siitä mitä tehdään, konkreettiset toteutusaskeleet, vastuuhenkilöt ja toteutusaikataulun. Ensimmäisen askeleen kirjaaminen auttaa saamaan toiminnan nopeasti käyntiin. Seuranta antaa toiminnalle aikarajan, jota ennen toiminta pyritään saada suoritetuksi.

#### Sidosryhmäkartta

Sidosryhmäkarttaa tarvitaan toimijoiden välisten suhteiden ja organisaatioiden välisten linkkien hahmottamisen tueksi. Kartan tarkoitus on helpottaa kommunikointia, tehdä eri henkilöiden roolit ja rajapinnat selkeiksi ja madaltaa kynnystä henkilöiden väliseen kommunikointiin. Yhteisistä pelisäännöistä

TOIMINTAKORTTI		
Kortinhaltija:		
Mitä tehdään		
		
MAHDOLLISUUS UUTUUS PIIÄÄ KÄYÄ TOIMIN		
Toimenpiteet	Toimenpiteen vastuuhenkilö	Aikataulut
Ensimmäinen askel		
seuranta		

TOIMINTAKORTTI		
Kortinhaltija:		
Mitä tehdään		
		
REITIN VALINTA		
Toimenpiteet	Toimenpiteen vastuuhenkilö	Aikataulut
Ensimmäinen askel		
seuranta		



tulee sopia kartan luonnin yhteydessä.

## Pelikartta / Pelilauta

Pelilautaan on valittu teemoja, joita työpajassa halutaan käsitellä, ja joita on hahmoteltu etukäteen liikkumisen tutkimuksen analyysin perusteella. Pelilauta voi hyvin olla geneerinen useissa tutkimuksissa käytettävä lauta, mutta sitä ei pidä pitää lukittuna, eli siihen tulee voida lisätä uutta materiaalia. Teemat on ryhmitelty keskustelun helpottamiseksi ja kuvien tarkoitus on ennen kaikkea toimia inspiraation lähteenä.

Muita välineitä:

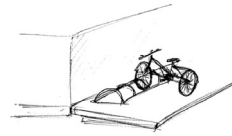
## Asiakasprofiilit ja päivä elämässä-kortit

Persoonakuvaukset asiakkaista, joilla on erilaiset liikkumisen profiilit, auttavat suunnitteluun virittäytymisessä ja ratkaisujen kohdentamisessa tarkoituksenmukaisiksi. Kuvaukset voivat olla lyhyitä tarinoita tai olennaisia faktoja yhteenkokoavia kortteja. Päivä elämässä kortit ovat kuvauksia asiakkaiden päivän kulusta. (Naronjo-Bock 2012.)

## Valokuvat toimitiloista ja olemassaolevista ratkaisuista

Ideoinnin lähtökohtana esimerkiksi valokuvat sekä nykyisistä tilaratkaisuista että toisen asiakkaan toimivista ratkaisuista tukevat suunnittelutyötä.

### ORGANISAATION KIINTEÄT RAKENTEET



PYÖRÄN JÄILYTY



MAHDOLLINEN KÄYTTÖIN  
PÄÄMÄKSI TILAN



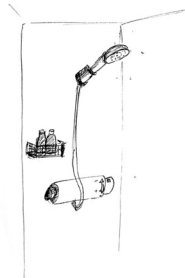
ISTUMISEN MAITAMINEN



KUIVAT VÄLITET/TAVARAT



TAVARAT



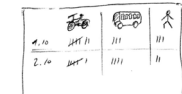
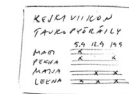
MAHDOLLINEN KÄYTTÖ  
JÄIKKÄÄ

### YHTEISKÄYTTÖ

#### KULKUNEUVOT MATKALIPUT



### YHTEISÖLLISYYS

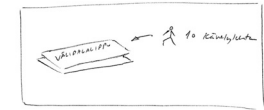


YHTEISÖLLISYYS

### PALKITSEMINEN



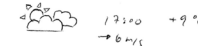
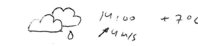
MAHDOLLINEN ERTUUN/  
KULUPALAN



PALKITSEMINEN

### VALINNAN APUVÄLINEET

#### TUNTIKUVAT



JÄÄTILA



REITIN VALINTA



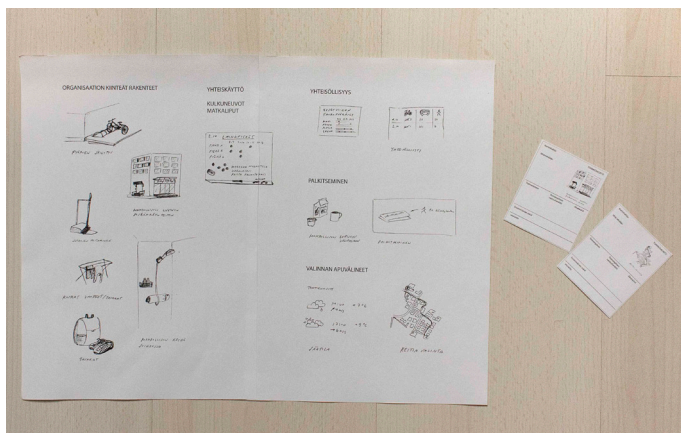


### 4.3.3. Työpajaesimerkki liikkumisen suunnitelman soveltaminen asiakasorganisaatiossa

#### Alkutilanne, työpajan pohjustus ja teemavalinta

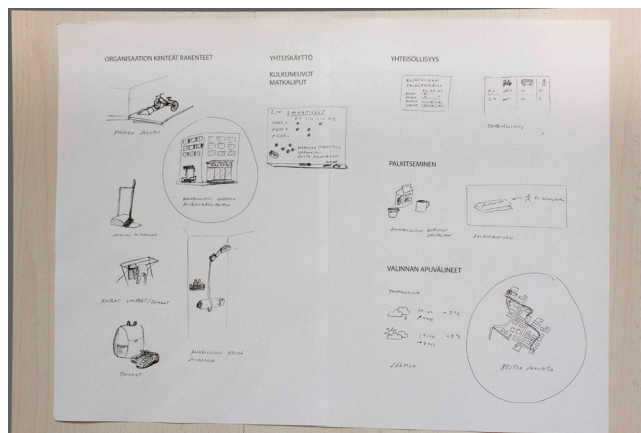
Liikkumisen suunnitelman perusteella on havaittu työpaikan liikkumisen järjestämisessä kehittämiskohteita. Yrityksen/yhteisön kanssa on alustavasti sovittu mitä muutoksia on valtuus tehdä ja miten työpajan tuloksia käsitellään yrityksessä.

Työpajan pohjaksi on tuotu materiaaleja, joiden avulla keskustelua käydään kuten liikkumisen suunnitelmat, osallistujakarttapohja, ”pelilauta” kortteineen

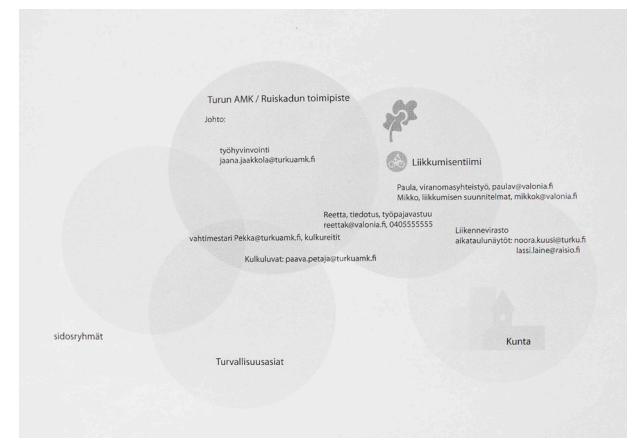


Palilauta ja kortit

Pelilautaan on valittu teemoja, joita työpajassa halutaan käsitellä. Teemat on ryhmitelty keskustelun helpottamiseksi. Työskentelymuoto esitellään ja teemoista keskustellaan. Teemojen avuksi on hyvä tuoda valokuvia organisaation nykytilan järjestelyistä. Teemoja voi pohjustaa myös työntekijäprofiilein.



Pelilaudalta valitaan teemat, joihin työpaikalla halutaan puuttua.



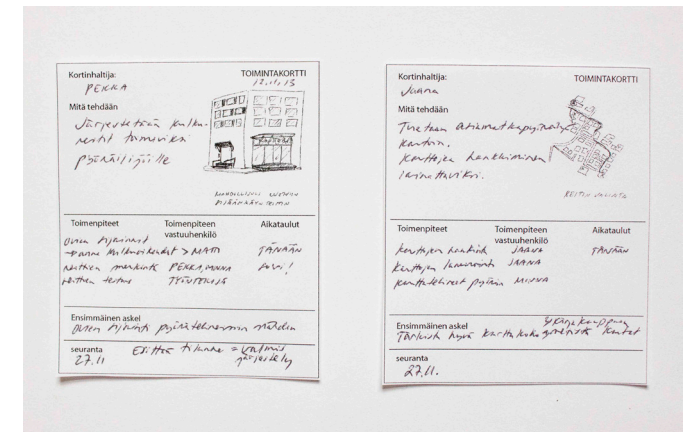
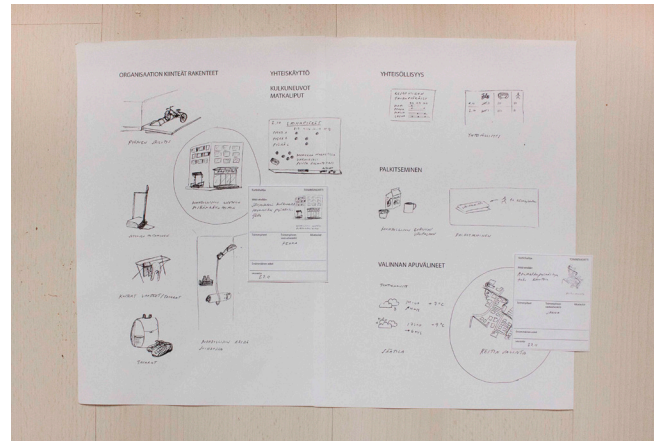
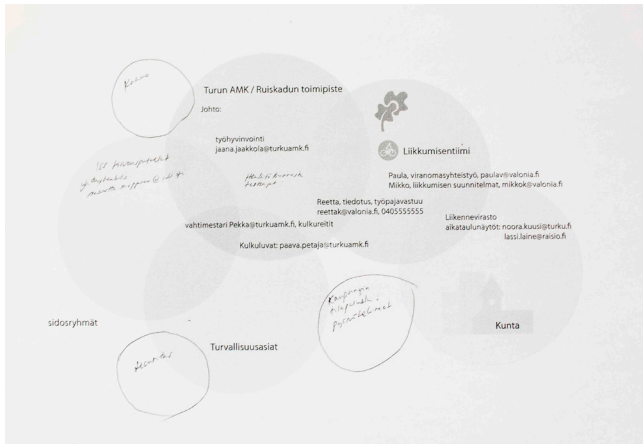
Osallistujakarttapohja

Alustava toimijaverkoisto, johon on kirjattuna oleelliset henkilöt joiden pitää olla läsnä, jotka ovat käytettävissä tai joiden pitää suorittaa toimenpiteitä, jotta muutokset lähtevät liikkeelle.

Yritysorganisaation vastuulla on kerätä oikeita henkilöitä paikalle ns. avainhenkilöitä. Karttaan on merkitty ensimmäinen ”arvaus” avainhenkilöistä: Toimintojen portinvartijat, Valonia, Valonian sidosryhmät.

Työskentely on valittujen teema-alueiden läpikäyntiä. Tässä vaiheessa työskentelyä voi tehdä pienryhmissä, joissa kussakin on asiaaankuuluvia henkilöitä.

Työpajatyöskentelyn lopuksi pidetään yhteinen purku, jossa käydään läpi kaikki suunnitellut toimenpiteet, sekä sovitaan yhteisesti aikataulusta ja tavoitteista. Keskusteluista voi nousta lisäideoita, joita täydennetään esimerkiksi apukortteihin tai tallennetaan jatkotyöskentelyä varten.



## Osallistujakartan täydentäminen

Toimintakohtaisesti laaditaan organisaatiokuvaus, josta on helppo hahmottaa henkilöiden väliset sidokset ja oikeat kontaktipisteet. Osallistujakarttaa voi täyttää ideoinnin edetessä, kun havaitaan mitä muutoksia tarvitsee tehdä ja minkä tahojen kautta pitää toimia, jotta toiminta konkretisoituu.

## Teema-alueiden tavoitteiden ja vastuuhenkilöiden valinta

Teeman tavoiteltu lopputulos kirjataan yhteiseksi vi-  
sioksi. Tiimissä ideoidaan, kuinka lopputilaan päästään.  
Apuna voi olla valmiita toteutusideoita toisilta  
työpaikoilta. Kuvat ideoinnin pohjana esimerkiksi  
työasiapyöristä auttavat uusien ideoiden syntymisessä .  
Laaditaan toteutukselle polku.

## Apukortit täytetään toteutuspolun pohjalta

Kortteihin kirjataan konkreettiset toteutusaskeleet, vastuuhenkilöt ja toteutusaikataulu.

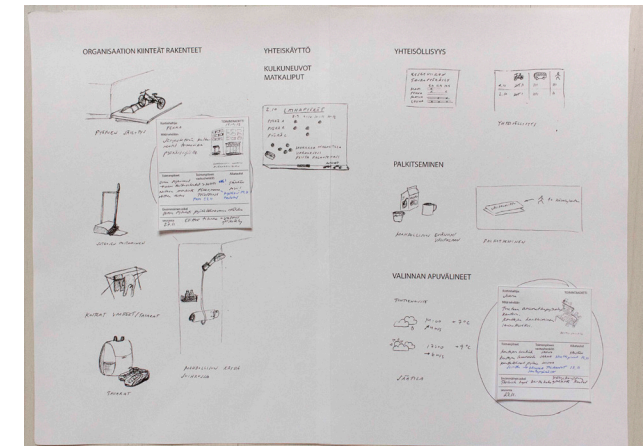
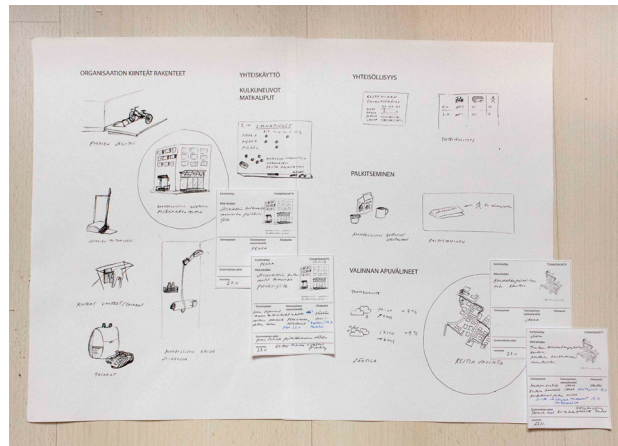
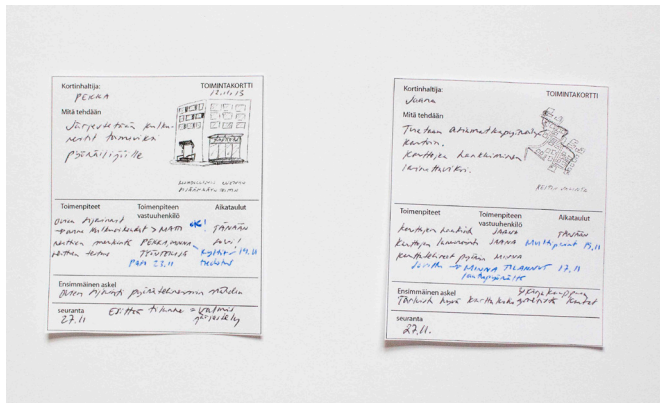
Ensimmäisen askeleen kirjaaminen auttaa saamaan toiminnan nopeasti käyntiin. Seuranta antaa toiminnalle raamit, jota ennen toiminta pyritään saada suoritetuksi.

Työpajan lopuksi kortit jaetaan vastuuhenkilöille.

## Toimeenpano ja seuranta.

Työskentelyjakson aikana vastuuhenkilöt suorittavat määritellyjä toimenpiteitä itsenäisesti ryhmän/ työpaikan valtuuttamina.

Seurantatapaamisella ja systemaattisella jatkoseurannalla kannustetaan muutosten toteuttamiseen ja yhteisiin päämääriin.



## Apukortin käyttö toteutuksen apuna

Apukortti toimii tekijälleen tarkastuslistana. Työn edetessä siihen voi kirjata ilmenneitä lisätietoja tai muuta olennaista, joka helpottaa työn suorittamista. Apukortti toimii siis matkalippuna tavoitteesen.

## Seurantatapaaminen

Työpajan lopuksi päätettynä seurantakokousajan-  
kohtana sopiviksi määritellyt henkilöt tapaavat ja käyvät  
läpi, mitä ovat saaneet tehdyksi.

## Jatkotoimenpiteistä sopiminen

Kartalle on nyt tuotu nykytila. Parhaimmillaan toimintoja on jo testattu kentällä ja niistä saatuja ensimmäisiä huomioita käydään läpi. Sovitaan yhteisesti jatkosta ja seurantatoimenpiteistä.

#### 4.4. Pelin sovellettavuus Valoniassa

Valoniassa tehdään paljon erilaista neuvonta- ja koulutustyötä. Esimerkiksi kestävän kehityksen suunnitelmia tehdään liikkumisen suunnitelmien lisäksi energiankulutuksesta. Ekotukihenkilökoulutuksella pyritään edistämään kestävän kehityksen toteutumista työpaikoilla. Peliajatus mukaanannettavalla tehtäväkortilla ja seurantamekanismilla sopeutuu toiminnan luonteeseen laajasti, koska pääosa tehtävistä on jossain muodossa yhteisösidonnaisia oli kyse koulusta tai työpaikasta.

Ekokoti-hankkeessa tavoitteena on saada vähennettyä kotitalouksien ympäristövaikutuksia. Hanke perustuu sähkön, kaukolämmön, polttoaineen ja veden kulutuksen ja jätteiden määrän mittaamiseen hanketta varten kehitetyillä mittarointitavoilla. Arvot mitataan hankkeen aluksi ja lopuksi. Hanke perustuu neuvontaan ja tavoitteena on luoda uusia toimintamalleja.

Pelin sovellutus Ekokoti-hankkeessa voisi olla kotitalouksien kanssa tehtävä konkreettinen ideointi esimerkiksi tavoista muuttaa jätteen lajittelua ja soveltaa se kotitalouksille. Jätesovelluksessa toimintakorttiin voisi kirjata yhteisesti tavoitteet ja kotitaloudet saisivat ne mukaan. Korttien avulla kuluttajat haastetaan toteuttamaan ehdotettuja (sovittuja) muutoksia. Samalla Valonian ja hankkeen saama hyöty voisi olla sekä muutosten parempi käynnistyminen ja sitä kautta paremmat vaikutukset ja toisaalta tarvittaessa väline keskustella esim. jätekäsittelyn muutoksen tarpeista kentältä saatavan laajemman tarpeen perusteella. Asiakkaan näkökulmasta kynnystä toiminnan muuttamiseen mataloitetaan. Kotitalous voisi käyttää korttia pohjana kirjata toteutuksen eteneminen ja siinä ilmenevät haasteet sekä suunnitelmia toteutukselle. Yhteistapaamisessa (vrt. Painonvartijat) käydään läpi miten homma on edennyt. Samalla voidaan hahmotella koko joukon yhdessä aikaansaamia muutoksia ja muutosten vaikutuksia, jolloin nähdään mahdollisuus olla vaikuttamassa valinnoilla osana laajempaa mittakaavaa.

Peliajatusta mukaan annettavasta tehtäväkortista ja seurannasta voi soveltaa helposti Valonian eri toiminta-alueille. Valonian nykyisen toimintamallin muuttamiseen peli voi toimia kimmokkeena, sillä sen tuomat ennakkoselvitystarpeet ohjaavat toimintaa laajemmin käyttäjälähtöiseksi. Lisäksi koska asiakaslähtöinen suunnittelu vaatii tarkempaa suunnittelua ja aikatauluttamista, mallin hyöty todennäköisesti piileekin hahmottamisessa siihen, että alkutilanteen tarpeen yhteydessä myös lopullisen toiminnan tavoite on kirkastettava, ja sen toteutusta seurattava.



## 4.5. Yhteenveto ja pohdintaa

Pelin kehittäminen tehtiin ryhmässä, jossa oli Liikkumisen tiimin vetäjä, Valonian suunnittelupäällikkö ja minä. Etukäteen tilaisuuteen luonnostelemani visualisoinnit, eli teemakortit ja Venn-diagrammi organisaatorakenteesta toimivat hienosti pohjana ideoiden luomisessa. Niiden avulla Liikkumisen tiimin vetäjä alkoi heti työstämään teemakortin rajapintoja, esimerkiksi siivouksen organisoinnista eräässä liikkumistutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä.

Alkuperäinen ajatus tapaamiselle oli testata työpajaa, minun puoleltani, Valonian liikkumisen workshopin simuloimiseksi ja kojeistamiseksi. Tapaamisen luonne muutti kuitenkin muotoa, koska paikalla ei ollutkaan enempää tiimiläisiä. Ensimmäisen vaiheen, eli palvelupolkukuvauksen, purku oli hyvä johdatus aiheeseen. Sain vastauksia tutkimuksessa epäselviksi jääneisiin kohtiin ja varmistuksen ongelmalle, jonka pohjaksi olin työpajan rakentanutkin; Liikkumisen tiimi luovuttaa liikkumisen suunnitelman asiakasorganisaatiolle ja jättää sen täytäntöönpanon asiakasorganisaation viitseliäisyyden varaan. Systemaattista seurantamekanismia ei toistaiseksi ole, vaikka satunnaisesti kysytään kuitenkin perään. Uudistusten käynnistymisen on todettu olevan hidasta. Työpajasta tulikin pelin kehittämisen työpaja: Pelin toimintalogiikka portinvartijoille jäävistä toimintakorteista ja seurantapalaveristä, jossa kortit lyödään kartalle oli pitkälti liikkumisen tiimin vetäjän ideointia, joten käyttäjän osallistaminen suunnitteluun konkretisoitui tässä työni osalta.

Organisaation Venn- diagrammista nousi esille ajatus, että juuri se voi olla hyvä kimmoke laajempiin uudistuksiin, joissa tarvitaan muutoksia esimerkiksi kunnan taholta, kuten linja-autopysäkkien sijoittelu. Vaihtoehtoa Valoniassa on tarjottukin, eli toimimista välittäjänä, mutta siihen ei ole osattu tarttua.

Peli tarjoaa nykyiselle toiminnalle linkin eteenpäin, eli se tarjoaa ratkaisua kuiluun suunnitelman ja toteutuksen välissä. Se tuo mukanaan myös toiminnan edistymisen seurannan.

Aspen bad mig löpa löpa.  
Linden bad mig vila.  
Björken låvade mig kvast  
när kvällen skulle bliva.

## Yhteenveto ja johtopäätökset

Valonian toiminnalle tyypillistä on kaikkia yhdistävä palo ns. pelastaa maailma. Vahvaan yhteiseen päämäärään pyritään tiimien kautta eri teema-alueilla: kestävä liikkuminen, vesistöjen suojelu ja jätevesien hallinta, energiatehokkuuden parantaminen, ympäristökasvatuksella koululaisille ja yritys- ja kuntapalveluilla, joissa on tarjolla esimerkiksi neuvontaa kuntien hankinnoista ja hankintamenettelyistä siten että kestävä kehityksen päämäärät tulevat huomioiduiksi. Toiminta on organisoitu hankkeiden kautta, joille kullekin luodaan tavoitteet ja niitä rajoittaa toimikausi.

Työni lähtökohta oli Valonian toiminnan selkiyttäminen. Aivan työni aluksi ideoimme kyselyn henkilökunnalle kolmen Valonian vetovastuussaolevan henkilön kanssa. Organisaatio on jaettu tiimeiksi, jotka suorittavat palveluita ja kysely haluttiin teettää tiimityöskentelynä kuukausipalaverin yhteydessä. Tavoitteena oli saada esiin onnistumisia, epäonnistumisia ja kuvaus yhdestä valinnaisesta tiimin toteuttamasta hankkeesta tai palvelusta. Kuvauksessa pyydettiin kiinnittää huomiota työn kuormittavuuteen ja etsiä haasteita työn aikana. Hyvin nopeasti selvisi, että keskeinen haaste oli tuloksellisuuden mittaaminen ja todentaminen. Ja erityisesti mittaaminen sen asian suhteen, johon toiminta tähtää, eli toimet ympäristön kuormittamisen vähentämiseksi ja siihen liittyvät arvomuutokset. Toiminnan rahoittaja, eli kunnat ja hankepohja, myös tuovat reunaehdonsa, jolloin helposti hämärtyy kenelle projektia ollaan kohdistamassa. Päämäärätietoiseen loppuasiakkaan, eli aivan ruohonjuuritason toimintaan ja asioiden käynnistämiseen puuttui työkalu.

Tapa osallistua kytkeytyy vahvasti siihen kuinka paljon toiminnan vaikuttavuuteen pystyy vaikuttamaan. Alimmilla tasoilla oleva informaation jakaminen ja konsultointi ovat Valonian keskeiset toimintamuodot. Esimerkiksi liikkumisen tiimin liikkumisen suunnitelmissa, jossa toimitaan jo konsultin ja osallistumisen tasolla, jaetaan toimenpide-ehdotuksia kartoitettuihin kehitystarpeisiin, siis ehdotuksia, kuinka kyseisessä organisaatiossa voi edistää kestävä liikkumista. Askel verkostomaisempaan toimintaa on tehty satunnaisilla tiedusteluilla avainhenkilöille (henkilöt, jotka koordinoivat muutoksen tapahtumista organisaatiossa), joissa on kysytty miten muutokset ovat lähteneet käyntiin. Systemaattinen seurantatyö ei ole kuulunut palvelun toimintatapaan, eikä sitä ole liitetty osaksi toimintaa asiakastyössä. Verkostotoimijuus nousi siis keskeiseksi teemaksi, mikä tulee esiin vahvasti niin kestävä kehityksen toiminnan organisoinnissa korkeimmalla tasolla, kuntien toiminnan lähtökohtana ja

Valoniassa omassakin toiminnassa jo roolin vuoksi, eli kuntarahoitteisena kestävä kehityksen toimeenpanoa edistävänä instanssina. Valoniassa on osaamista verkostotoimijuudesta ja kontakteja. Valonian keskeinen osaamisalue on myös ympäristökasvatus, joka vahvasti tukee yhteiskehittämistä toimintamuotona. Työni alkuvaiheessa tutustuin Kirsi Hakion teollisen muotoilun maisterin lopputyöhön, jossa kuvattiin muotoilun työpajojen käyttöä palvelusuunnittelussa (Hakio 2010). Keskeistä prosessissa oli loppuasiakkaiden ja palvelua tarjoavien organisaatioiden yhteiskehittäminen ja toiminnan perustelut kuten: sitouttaminen, roolien määrittely, motivoiminen ja hiljaisen tiedon tallentuminen

Kävin keskusteluja koko työn ajan yhteensä neljässä kahdenkeskisessä tapaamisessa Valoniaa vetävän Jaana Itälä-Laineen kanssa. Keskusteluissa toin materiaalina prosessikuvauksista tulleita haasteita ja nostin esille vaikuttavuus-problematiikkaa. Tuloksena oli ensin tarve luoda organisaatiolle toimintamalli asiakaslähtöiselle toiminnalle. Itälä-Laine on yrittänyt luoda organisaatiolle systemaattisia toimintatapoja aiemminkin ja nyt uuden toimintakauden alkaessa on taas vaihe kehittää uusia hankkeita, joiden suunnittelussa mallia voisi alkaa kokeilemaan ja juurruttamaan toimintaan. Päätimme saada asiaa konkreettialue tasolle ja valitsimme Liikkumisen tiimin esimerkkitiimiksi, jolloin mallia pelataan heidän toimintaansa ja tuodaan ymmärrettäväksi.

Työni konkreettinen lopputulos käyttäjiä osallistavan suunnittelun mallin lisäksi oli pelin kehittäminen liikkumisen suunnitelman jalkauttamiseksi ruohonjuuritason muutoksiksi yhteisöissä joille ne on laadittu. Pelin kehittämisessä toteutui yhteissuunnittelun ajatus, sillä pelin lopullinen idea muodostui Liikkumisen tiimin vetäjän, minun ja Jaana Itälä-Laineen kokoontumisen tuloksena. Valitettavasti pelin testaamista ei ehditty tehdä tämän työn puitteissa, eli yhteiskehittäminen jäi peliajatuksen kehittämisen tasolle.

Pelillisuus toimintatapana on helppo lisätä toimintaan. Kun huomataan, että pelin tueksi täytyy etsiä laajempaa käyttäjäymmärrystä, lähtee käyntiin vähittäinen muutos. *Älykäs organisaatio* - kirjassa harkittua muutosta kuvataan seuraavasti: "Harkittu muutos on omaehtoinen, olemme itse päättäneet muuttaa jotain. Olemme tehneet valinnan ja muutos edellyttää suunnitelmaa ja aktiivista toimintaa." (Sydänmaanlakka 2002, 66-67.) Muutosten toteuttaminen on vaikeaa ja vie aikaa, sillä toiminnan muuttamiseksi tarvitaan tietojen, taitojen ja asenteiden muutosta. Organisaation muutoksen aikaulottuvuus ja toteuttamisen vaikeusaste on esitetty Kaaviossa 19.

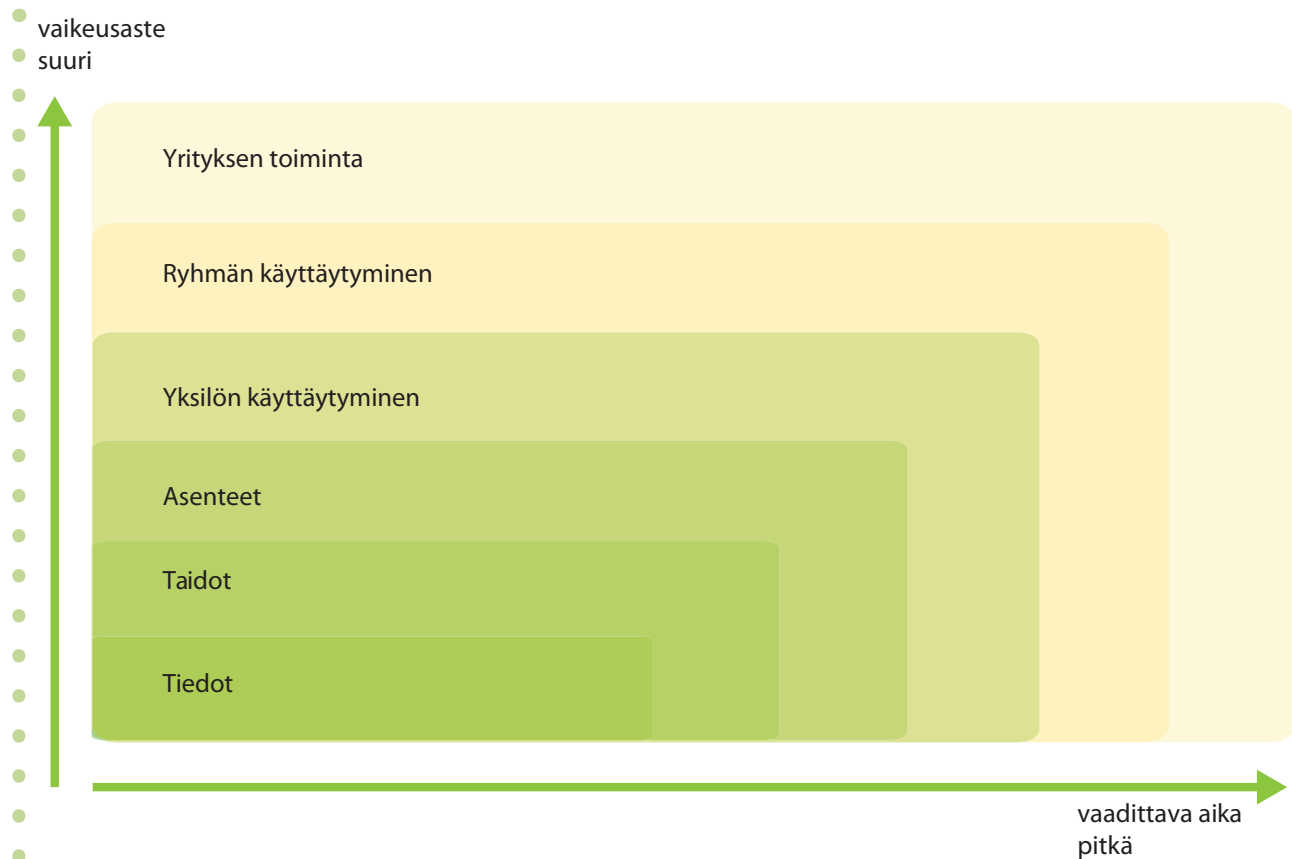
Organisaation oppimisesta Sydänmaanlakka kirjoittaa viitaten Marquartin julkaisuun:

Organisaation oppiminen tapahtuu jaettujen oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta, jotka organisaation jäsenillä on. Toiseksi organisaation oppiminen perustuu aikaisempaan tietoon ja kokemukseen, organisaation muistiin, joka on esitetty yrityksen toimintatavoissa, prosesseissa ja ohjeissa. (Sydänmaanlakka 2002, 50.)

Älykkään organisaation toiminnassa mm. selkeä visio ja arvot, asiakkaan lähellä toimiminen, nopea oppiminen ja virheiden salliminen ja niistä oppiminen mainitaan kuvaaviksi piirteiksi. Muutos on tietoa, tunnetta ja tekemistä. (Sydänmaanlakka 2002, 50-52.)

Valonian SWOT:n perusteella organisaatiota voi pitää älykkäänä, sillä valmius lähteä kokeilemaan uutta, halua heittäytyä, uskallus ja riskinotto mainitaan organisaation vahvuuksina.

Mielestäni uusi toimintatapa ei ole Valonian kannalta erityisen radikaali, minkä tulisi alentaa kynnystä muutoksen toteuttamiselle ja myös muutoksen etenemiselle organisaatiossa. Valonian toiminta on aina ollut verkostoissa toiminnan luonteen vuoksi, mutta kuitenkin aika pitkälti siten, että toimintaa ei ole lähdetty rakentamaan verkostolähtöisestä eikä keskeisesti loppukäyttäjän tarpeiden ymmärrykseen



Kaavio 19 Organisaation muutoksen aikaulottuvuus ja toteuttamisen vaikeusaste (Sydänmaanlakka 2002, 66-67).



perustuen, vaikka heidän kanssaan toimitaankin laajasti. Esimerkiksi ympäristökasvatuksen puolella toiminnassa käytetään tarinankerrontaa ja näytelmän menetelmiä kestävän kehityksen sanoman viestimisessä lapsille.

Ehdotan työssä organisaation toiminnan näkökulmiin muutoksia. Asiakaslähtöinen toiminta on keskeinen strateginen muutos, mikä muuttaa myös suunnittelun luonnetta organisaatiossa ja millä saattaa olla vaikutuksia organisaation sisäisiin rakenteisiin, esim. miten tiimit rakentuvat.

Toimintojen vakinaistaminen ja palvelumallien jatkuvuus ovat keskeinen kysymys myös toiminnan organisoinnissa. Tärkeää on siis saada hankekausien tulokset siirrettyä jatkumoiksi tulevaisuuden vakinaisena toimintana. Jokaiselta tiimiltä löytyy toimintaa, joka nähdään keskeisenä toimintatapana ja tarpeellisena jatkaa. Tällä hetkellä yhtenä jatkamisen mekanismina on ekotukihenkilömalli. Ekotukihenkilökoulutuksella tähdätään kestävän kehityksen edistämiseen työpaikoilla esimerkiksi hankintojen ohjaamisella kestävämmiksi ja materiaaalitehokkaammiksi (Ekotuki 2013). Toisaalta tällä hetkellä Valoniassa käynnissäolevassa Ekokoti-hankkeessa pyritään luomaan Ekokonsulentti liiketoimintamalli, jossa neuvontapalvelut ovat liiketoimintamuoto (Ekokoti-hanke 2013-2014 toimintamallien kiteytys, 2013). Pelin kehittämisen yhteydessä esille nousi ajatus toimintamallin viemiseksi osaksi ekotukihenkilöiden työtapoja.

Lopputyönteko itsessään oli varsin vaiherikas prosessi. Keskeinen toimintamuoto olivat keskustelut, joita kävin Jaana Itälä-Laineen kanssa. Niiden perusteella ja yhteisellä päätöksellä päädyttiin käyttäjäkeskeisen toimintamallin kehittämiseen. Voi ehkä sanoa, että keskustelut toimivat keskeisesti väsytystaisteluna kunnes ratkaistava ongelma kiteytyi.

Prosessia vaivasi kautta matkan suoran asiakaskontaktin puute ja sikäli palvelumuotoilun ideologiaan kuuluvan nopean testauksen ja erehtymisen sekä virheistä oppimisen puuttuminen, eli fail fast -ajattelu. Siihen oikeastaan pääsin käsiksi työn kolmannessa osiossa kuvatun pelin kehittämisen myötä, jolloin siis ajatukseni korttien käyttötavasta muuntui asiakastyötä tekevän asiantuntijan intuition perusteella sovellettavampaan muotoon.

Lähtökohtana asiakasnäkökulmalle oli Maija Palomäen lopputyö, josta ammensin yhteistyökumppaneiden palautetta. Palaute tuki työni alkuvaiheen toimintakartoituksessa ilmenneiden toiminnan heikkouksien kanssa

tarvetta lisätä verkostotyötä poimintamuotona; Verkostomainen toimintamuoto oli selkeä ruohonjuuritason (etenkin kunnan/kunnan alaisten yksiköiden mutta myös kansalaisten) tarve, joka tukee toiminnan vaikuttavuutta. Verkostot sitouttavat osallistujansa yhteisten tavoitteiden edistämiseksi, mistä siis vaikuttavuus voidaan todentaa.

Yhteissuunnittelu on verkostotyöskentelyn käänös suunnittelumaailmassa. Toki sitä jo nyt tehdään juuri verkostojen kokoontuessa, eli suunnitellaan toimintamuotoja ja sovitaan yhteisistä päämääristä. Metodeilla, kuten pelillisyydellä suunnitteluun voi tuoda uusia näkökulmia. Visuaalisten elementtien tarkoitus on helpottaa kokonaisuuksien hahmottamista. Seurannasta sopiva suunnittelutyö ja selkeät, ymmärrettävät asiakokonaisuudet auttavat sitouttamista yhteisiin päämääriin ja laskevat kynnystä toteutuksen aloittamiseen.

Valonian toimintaan osallistuin kahdesti: Kerran kuukausikokoukseen ja Valonian järjestämään Ratkaisujen Markkinat – yritystilaisuuteen. Kolmas toimintaan pääsemisen kerta oli työpaja-kerta, jossa peliajatus syntyi. Ratkaisujen Markkinat -tilaisuus oli työni niin alkuvaiheessa, etten kyennyt hyödyntämään sitä haastattelumielessä ja siitä lähetettyyn kyselylomakkeeseen en myöskään ehtinyt vaikuttaa. Omaksi ilokseni laadin tilaisuuden osaanottajista erilaisia piirakkakarttoja, koska pohdin sitä kenelle tilaisuus oikeastaan oli kohdistettu. Aiheesta tai tilaisuuksien kehittämisestä voisin kirjoittaa lisää, mutta se menee tämän työn mielenkiinnon ulkopuolelle.

Alkutilanteessa Valonian viestinnän kohdentaminen tarkemmin kohderyhmille oli ilmeinen lähestymisentapa. Tätä varten [www-sivut](#) kaipaisivat päivitystä. Samoin se kuinka Valonia viestii toiminnastaan. Viestinnässä korostuu vahvasti hankeajattelu ja vähemmän ratkaisujen tarjoaminen ongelmiin. Toiminnan rahoittaja, eli kunnat ja hankepohja hämärtävät kenelle projekteja ollaan kohdistamassa. Tämä ajattelu tuli esille kuukausipalaverinyhteydessä tehdyn kyselyn esipurussa, jossa keskusteltiin siitä, kuka asiakas on. Asiakkaana nähtiin toisaalta kunnat ja EU eli rahoittajatahot, toisaalta kansalaiset, mutta myös luonto, jonka vertauskuvana mainittiin Itämeri.

Valonian toiminnan missio on kirjoittamaton sääntö, johon yhdistyvät sekä maailman pelastaminen kestävän kehityksen edistämällä, että muutoksiin sopeutuminen. Tavoitteellisessa toiminnassa se olisi hyvä kirjata ja

peilata kunkin hankkeen ja palvelun tavoitteita missioon: Miten kestävän kehityksen edistäminen toteutuu juuri tässä toiminnassa, ja miten sen toteutumista voi mitata?

Selkeät arvot auttavat suunnittelutyössä, koska niitä voi käyttää ohjaamaan työtä. Valonian arvoiksi sopisi mielestäni seuraavanlaisia arvomääreitä: kumppanuus/yhteistyö, ratkaisuhakuisuus, asiantuntijuus, osallistavuus ja innostavuus sekä elämyksellisyys ja intohimo, toki enintään 4-5 määrettä. Esimerkiksi jos arvona on asiakastyytyväisyyden sijaan osallistavuus, innostavuus tai elämyksellisyys, asiakastarpeita tulee pohdittua myös siltä kantilta, miten asiakas osallistuu aktiivisesti. Nykyisessä toiminnassa tämän voisi rinnastaa elämyksellisten bussimatkojen ja ekosysteemiautomaatin selkeästi elämyksellisistä toteutuksista perinteiseen neuvontatyöhön. Osa ehdottamistani arvoista nousi jo SWOT:n perusteella esiin, mutta osallistuvuuden, elämyksellisyyden tai muun yhteisöllisyyttä ja tavoitteellista yhteistyötä kuvastavan arvon tuominen osaksi toiminnan arvoja olisi tärkeää organisaation asenteen ja toiminnan muokkaamiseksi nykyistä asiakaskeskeisemmäksi.

## Lähteet

Books Icons, This is Service design thinkign [verkkosivu]

<<http://thisisservicedesignthinking.com/>> (luettu: 22.9.2013).

Curedale, R. 2012, Design methods 1 : 200 ways to apply design thinking, First edition edn, Design Community College, Inc, Topanga, CA.

Ekokoti-hanke 2013–2014, toimintamallien kiteytys, Versio 0.1 luonnos, 18.1.2013.

Ekotuki 2013, Ympärsitötekoja työpaikalla, [verkkosivu]< <http://www.eco-support.net/> > (luettu.22.11.213).

Hakio, Kirsi 2010, Kun Ville Virkamies tapasi Hanne Hoivakoti -yrittäjän - Kkoemuksia muotoilun työtapojen hyödyntämisestä verkostoyhteistyön ja julkisten palvelujen suunnittelun tukena, Aalto Yliopisto, Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, Helsinki.

Haveri, A. & Anttiroiko Ari-Veikko 2013, “Kuntajohtaminen paikallisten kilpailuja yhteistyösuhteiden hallintana”, Governance : hallintaa uusin muotoiluun, vol. C75.

Hietanen 2009, Tulevaisuustaulukkotyöskentely - työkalu verkoston toiminnan kehittämiseen [verkkosivu]

<<http://oppimateriaalit.jamk.fi/verkostoitujanapu/files/2012/08/Tulevaisuustaulukko.pdf>> (luettu: 12.11.2013).

Hyttiäinen, H. 2013, Muotoile Suomi, Kansallinen muotoiluohjelma. Ehdotukset ohjelman strategioiksi ja toimenpiteiksi, Creadesign Oy edn, Työ- ja Elinkeinoministeriö, Helsinki.

Häkiö, Liisa 2005, Osallistumisen rajat - Valta-analyysi kestäväkehityksen suunnittelusta Tampereella, Tampereen Yliopisto, Sosiaalipolitiikan ja Sosiaalityön laitos, Tampereen Yliopistopaino, Tampere.

Itälä-Laine, J. 2013, Valonian toimintakertomus 2012, Valonia, Turku.

Itälä-Laine, J. 2011a, Alueellisiin tavoitteisiin paikallisin keinoin – Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ohjelma 2011–2014, Valonia, Turku.

Itälä-Laine, J. 2011b, Toimintasuunnitelma vuosille 2011- 2014, Valonia, Turku.

Jääskö, V. & Keinonen, T. 2004, Tuotekonseptointi, Teknologiainfo Teknova, Helsinki.

Jäntti, A. & Majoinen, K. 2008, Kuntajohtaminen 2015 - Suunta, sisältö ja välineet, Suomen Kuntaliitto.

Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J., 2013, Hyvinvoinnin muotoilu, Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, Aalto Arts Books, Helsinki.

Miettinen, S. cop. 2011, Palvelumuotoilu : uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, Teknologiaoteollisuus, Helsinki.

Naronjo-Bock, K. 2012, Creativity-based Research: The Process of Co-Designing with Users, UX Magazine [verkkosivu]<<http://uxmag.com/articles/creativity-based-research-the-process-of-co-designing-with-users>> (luettu: 12.11.2013).

Opetushallitus 2013, Arvot, Visiot ja Strategiat [verkkosivu]< [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/arvot\\_visiot\\_ja\\_strategiat](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat)>(luettu 23.11.2013).

Palomäki, M. 2010, Kestävän kehityksen toiminnan arvioiminen : Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ja energia-asioiden palvelukeskus Valonian kehittävä arviointi, Turun ammattikorkeakoulu, Turku.

Polaine, A.,Loevlie L.,Reason B. 2013, Service Design - From Insight to Implementation, Rosenfeld, New York.

Roser, T., Samson, A., Humphreys, P. & Cruz-Valdivieso, E. 2009, Co-creation: New pathways to value, An overview, Lontoo.

Service Design Toolkit 2013. Blueprint template [verkkosivu]  
<<http://www.servicedesigntoolkit.org/templates/>> (luettu: 22.9.2013).

Sleeswijk Visser, F. , Stappers, P.-J., Van der Lugt, R. 2005, Contextmapping: experiences from practice  
To appear in CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts, Vol. 1 No. 2,  
Taylor and Francis.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010, This is service design thinking : basics - tools - cases, Bis Publishers,  
[Amsterdam].

Sydänmaanlakka, Pentti 2000, Älykäs organisaatio : tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen, Kauppakaari,  
Helsinki.

Thackara, J. 2010, Transforming Public Services, British Design Council  
[verkkosivu]<<http://www.designcouncil.org.uk/our-work/insight/public-services-revolution-or-evolution/service-design-in-the-media/transforming-public-services/>> (luettu: 20.10.2013).

Thackara, J. 2005, In the bubble :designing in a complex world, MIT Press, Cambridge, MA.

Turku Pointti 2013. Paikallisagenda [verkkosivu]  
<<http://www.pointti.info/index.phtml?s=555>> (luettu: 17.11.2013).

Tuulaniemi, J. 2011, Palvelumuotoilu, Talentum, Helsinki.

Tuulenmäki 2009. Sitra ja Kuntatalous, Lasten päivähoidon innovointipäivät loppuraportti, MIND-hanke,  
Teknillinen Korkeakoulu, Espoo.

Vaajakallio, K. 2012, Design Games as a Tool, a Mindset and a Structure, Aalto University, School of Art and Design, Helsinki.

Valonia 2013a, Valonian www-sivut [verkkosivu] <[www.valonia.fi](http://www.valonia.fi)> (Luettu: 5.9.2013).

Valonia 2013b Työmatkakyselyn - Turun Ammattikorkeakoulu, Turku.  
[verkkosivu] <<http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=274967&nodeid=14209>> (Luettu 12.11.2013).

Valonia 2013c Työmatkakyselyn yhteenveto - Turun Ammattikorkeakoulu, Turku.